มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

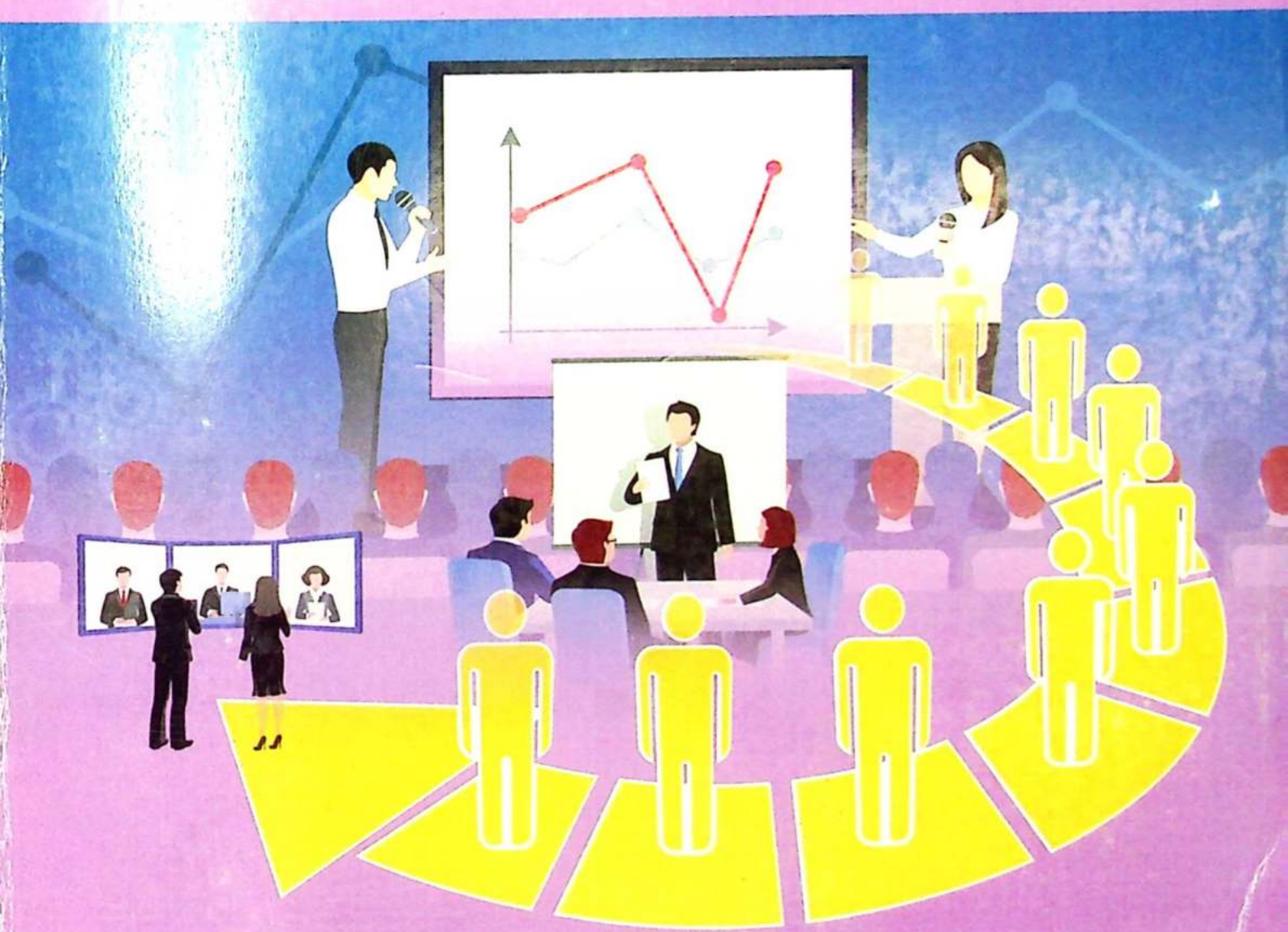
92715

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 8-15

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

Human Resources Management in Co-operatives





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ประมวลสาระชุดวิชา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

Human Resources Management in Co-operatives

92715

หน่วยที่ 8-15

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์	กรรมการและบรรณาธิการ
รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ	กรรมการด้านเนื้อหา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์เสนอ ชูจันทร์	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์พงศ์ศิษฏ์ ไทยสีทราช	กรรมการด้านออกแบบระบบการสอน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกียรติภูมิ ชูเกียรติศิริ	กรรมการด้านออกแบบระบบการสอน
รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น	กรรมการและเลขานุการ
นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว	ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ร่วมผลิต

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์วิกรณ์ รักษ์ปวงชน

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

อาจารย์เอ็นนู ซื่อสุวรรณ

อาจารย์ธรรมรงค์ ใจสมคม

สงวนลิขสิทธิ์
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จัดพิมพ์โดย
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย
ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

ข้อมูลบัตรรายการ
ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ = Human resources management in co-operatives/
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
หน่วยที่ 8-15

1. สหกรณ์–การบริหารงานบุคคล. 2. ทรัพยากรมนุษย์.
(1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HF 5549.15
658.3
STOU 92715 GT
ISBN 978-616-16-1653-3

บรรณาธิการผู้ช่วย	นางสาวกชพร เขตร์กุฎี ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางดวงแข วารีชัย หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้ารูปเล่ม	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
ถ่ายภาพ	หน่วยถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำนำ

ประมวลสาระชุดวิชาเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารทางวิชาการสำหรับนักศึกษาใช้ในการประกอบศึกษาในชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยคณาจารย์ซึ่งเป็นคณะกรรมการการผลิตและบริหารชุดวิชา และผู้ร่วมผลิตได้ทุ่มเทความสามารถในการจัดทำ ลักษณะเนื้อหาของชุดวิชาจะเสมือนการสัมมนาเสริมกับนักศึกษาในห้อง โดยคณาจารย์จะมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาตามกรอบโครงสร้างเนื้อหาที่แสดงในแผนผังแนวคิดของทุกหน่วย สำหรับกรณีเป็นแนวการศึกษาโดยขอให้นักศึกษาปฏิบัติตามลำดับดังนี้ คือ 1) ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน 2) ศึกษาโครงสร้างเนื้อหาที่แสดงในแผนผังแนวคิดของหน่วย 3) อ่านแผนการสอนประจำหน่วย 4) ศึกษาสาระสังเขปของแต่ละส่วน 5) ทำกิจกรรมให้ครบทุกกิจกรรม และ 6) ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าประมวลสาระชุดวิชานี้จะเป็นประโยชน์ ขอให้นักศึกษาตั้งใจศึกษาเล่าเรียนเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อที่จักได้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษานี้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**(3)**
รายละเอียดชุดวิชา	**(10)**
วิธีการศึกษา	**(12)**
หน่วยที่ 8 การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	**8-1**
ตอนที่ 8.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	8-4
เรื่องที่ 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8-6
เรื่องที่ 8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8-11
เรื่องที่ 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8-18
ตอนที่ 8.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	8-36
เรื่องที่ 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม	8-37
เรื่องที่ 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา	8-49
เรื่องที่ 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้	8-53
ตอนที่ 8.3 แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	8-60
เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	8-61
เรื่องที่ 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	8-63
บรรณานุกรม	8-70
หน่วยที่ 9 การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	**9-1**
ตอนที่ 9.1 แนวคิดการพัฒนาความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	9-4
เรื่องที่ 9.1.1 ความหมายและประเภทของการคิด	9-5
เรื่องที่ 9.1.2 ความสำคัญของการคิด	9-13
ตอนที่ 9.2 การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	9-19
เรื่องที่ 9.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	9-21

เรื่องที่ 9.2.2 การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 9-33
ตอนที่ 9.3 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 9-40
เรื่องที่ 9.3.1 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 9-42
เรื่องที่ 9.3.2 การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 9-57
บรรณานุกรม 9-66

หน่วยที่ 10 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-1
ตอนที่ 10.1 แนวคิดธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-4
เรื่องที่ 10.1.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-6
เรื่องที่ 10.1.2 ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-11
เรื่องที่ 10.1.3 หลักของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ... 10-19
เรื่องที่ 10.1.4 จุดเด่นและจุดด้อยของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-25
ตอนที่ 10.2 การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ . 10-28
เรื่องที่ 10.2.1 แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-29
เรื่องที่ 10.2.2 จุดเน้นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-36
ตอนที่ 10.3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-39
เรื่องที่ 10.3.1 ปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-40

เรื่องที่ 10.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาล
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 10-46
บรรณานุกรม 10-50

หน่วยที่ 11 การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 11-1
ตอนที่ 11.1 แนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 11-4
เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่าย
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 11-6
เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์
ในสหกรณ์ 11-12
เรื่องที่ 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในสหกรณ์ 11-21
ตอนที่ 11.2 หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 11-27
เรื่องที่ 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ 11-29
เรื่องที่ 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ 11-36
เรื่องที่ 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ 11-47
ตอนที่ 11.3 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 11-54
เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์
ในสหกรณ์ภาคการเกษตร 11-55
เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
นอกภาคการเกษตร 11-60
บรรณานุกรม 11-66

หน่วยที่ 12 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-1
ตอนที่ 12.1 ปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-7
เรื่องที่ 12.1.1 แนวคิดทางสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-9
เรื่องที่ 12.1.2 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านสังคมกับการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-17

เรื่องที่ 12.1.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-22
ตอนที่ 12.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-25
เรื่องที่ 12.2.1 แนวคิดทางเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-27
เรื่องที่ 12.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-33
เรื่องที่ 12.2.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-36
ตอนที่ 12.3 ปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-38
เรื่องที่ 12.3.1 แนวคิดทางการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-40
เรื่องที่ 12.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-45
เรื่องที่ 12.3.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 12-50
บรรณานุกรม 12-54

หน่วยที่ 13 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-1
ตอนที่ 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-4
เรื่องที่ 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-5
เรื่องที่ 13.1.2 ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-7
เรื่องที่ 13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-11

ตอนที่ 13.2 ปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-16
เรื่องที่ 13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-17
เรื่องที่ 13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์... 13-22
ตอนที่ 13.3 ปัจจัยด้านการบัญชี การเงินและการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-27
เรื่องที่ 13.3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. 13-28
เรื่องที่ 13.3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ... 13-31
เรื่องที่ 13.3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-35
ตอนที่ 13.4 ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-39
เรื่องที่ 13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-40
เรื่องที่ 13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 13-44
บรรณานุกรม 13-48

หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร..... 14-1
ตอนที่ 14.1 คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-15
เรื่องที่ 14.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-16
เรื่องที่ 14.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-25
ตอนที่ 14.2 การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-44
เรื่องที่ 14.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-45
เรื่องที่ 14.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-50
ตอนที่ 14.3 การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-60
เรื่องที่ 14.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์..... 14-61
เรื่องที่ 14.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-70

ตอนที่ 14.4 เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-76
เรื่องที่ 14.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-77
เรื่องที่ 14.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 14-86
บรรณานุกรม 14-91

หน่วยที่ 15 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร .. 15-1
ตอนที่ 15.1 คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-14
เรื่องที่ 15.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-15
เรื่องที่ 15.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-22
ตอนที่ 15.2 การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-34
เรื่องที่ 15.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-34
เรื่องที่ 15.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-40
ตอนที่ 15.3 การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-53
เรื่องที่ 15.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-54
เรื่องที่ 15.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-66
ตอนที่ 15.4 เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-74
เรื่องที่ 15.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-75
เรื่องที่ 15.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ 15-81
บรรณานุกรม 15-86

รายละเอียดชุดวิชา

1. คำอธิบายชุดวิชา

92715 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

(Human Resource Administration in Co-operatives)

หลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ขอบเขตและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรการประเมินการปฏิบัติงาน การจูงใจ การบริหารค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ วินัยและจรรยาวิชาชีพ สุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม สังคม และการเมืองการปกครอง

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
2. เพื่อให้มีความสามารถในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
3. เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาบุคคลในสหกรณ์ได้

3. รายชื่อหน่วยการสอน

หน่วยที่ 1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 3 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 5 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 6 การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 7 การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 8 การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 9 การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 10 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

หน่วยที่ 11 การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 12 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 13 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร
หน่วยที่ 15 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

วิธีการศึกษา

การศึกษาชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้ขอแนะนำให้นักศึกษาดำเนินการศึกษาในระบบทางไกล ดังนี้

1. เตรียมตัวเพื่อศึกษาด้วยตนเอง โดยจัดสภาพแวดล้อมในการศึกษาให้เหมาะสม เตรียมอุปกรณ์ประกอบการศึกษาให้พร้อมและจัดทำตารางการศึกษาประจำวัน
2. ทำความเข้าใจในโครงสร้างเนื้อหาสาระและโครงสร้างของสื่อการศึกษา
3. ทำความเข้าใจขั้นตอนการศึกษาด้วยตนเอง
4. ศึกษาเอกสารชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเภท

4.1 ประมวลสาระชุดวิชา เป็นเอกสารการสอนที่บรรจุเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับชุดวิชา ประกอบด้วยหน่วยการสอน 15 หน่วย ซึ่งจัดพิมพ์แยกเป็น 2 เล่ม โดยเล่มที่ 1 ประกอบด้วยหน่วยที่ 1-7 เป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนเล่มที่ 2 ประกอบด้วยหน่วยที่ 8-15 เป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

4.2 แนวการศึกษา เป็นเอกสารที่ประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษา แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังการเรียน กิจกรรมประจำเรื่อง สรุปสาระสังเขปเนื้อหาสาระแต่ละเรื่องจากประมวลสาระชุดวิชา รวมทั้งแนวการตอบแต่ละกิจกรรม และแบบเฉลยประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังการเรียน

4.3 แผนกิจกรรมการศึกษา เป็นเอกสารที่นักศึกษาใช้เป็นคู่มือในการเรียนของชุดวิชา ซึ่งมีคำแนะนำในการศึกษาโดยละเอียด ระบุงานที่กำหนดให้นักศึกษาทุกคนทำและส่งงานตามกำหนดเวลาและการเข้ารับการสัมมนาเสริมหรือสัมมนาเข้ม และเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของนักศึกษา ดังนั้นจึงต้องให้ศึกษาแผนกิจกรรมการศึกษาโดยละเอียดและปฏิบัติงานตามแผนกิจกรรมให้ทันตามกำหนดเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการศึกษาของชุดวิชานี้

หน่วยที่ 8

การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต



ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

วุฒิ ศศ.บ. (รัฐศาสตร์), พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์ เกียรตินิยมดี)
ค.ด. (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 8

หน่วยที่ 8

การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 8.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ตอนที่ 8.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้
ตอนที่ 8.3 แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ในสหกรณ์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 3 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษยด้วยการฝึกอบรม เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้
3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์คือ การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่กับสหกรณ์นาน ๆ จนเกษียณอายุ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างและรักษาความสมดุลทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับพอเพียงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 8 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายแนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 8.1

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความสำเร็จ 6 ประการ ได้แก่ ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการคือ ปรัชญาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปรัชญาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 7 ประการ คือ หลักการสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้รับการพัฒนา หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง หลักการสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา หลักการเน้นหรือย้ำ และหลักการประเมินผลโครงการ
3. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นแนวคิดใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมีการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การหรือสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการการศึกษาที่ต่อเนื่อง ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะแรกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ (Leonard Nadler, 1992, p. 3)

1.1.1 การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

1.1.2 การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต

1.1.3 การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร อาร์ เวเน พีซ (R. Wayne Pace) ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคคล (individual development) รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) (R. Wayne Pace, 1991, p. 20)

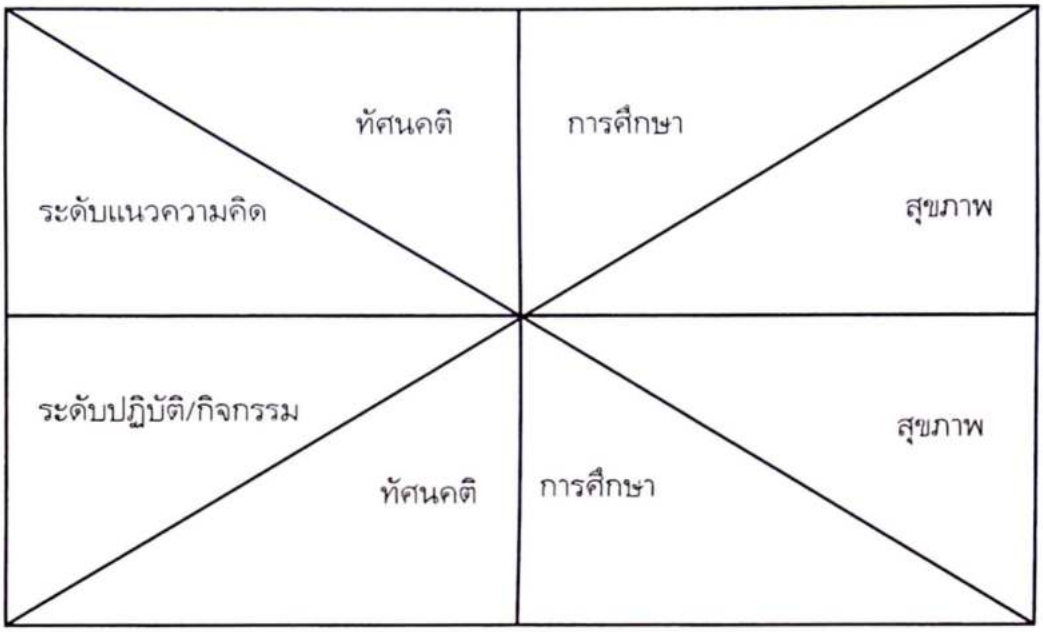
1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือพัฒนา 3 มิติในตัวคน ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มิติในตัวคนมี 3 ประการ คือ

1.3.1 มิติด้านการศึกษา เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาเป็นทางการ และไม่เป็นทางการการศึกษาเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในการทำงานมากขึ้น

1.3.2 มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของคนที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพและจิตภาพ ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

1.3.3 มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของคน คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองเกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 มิติในตัวคน สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 8.1

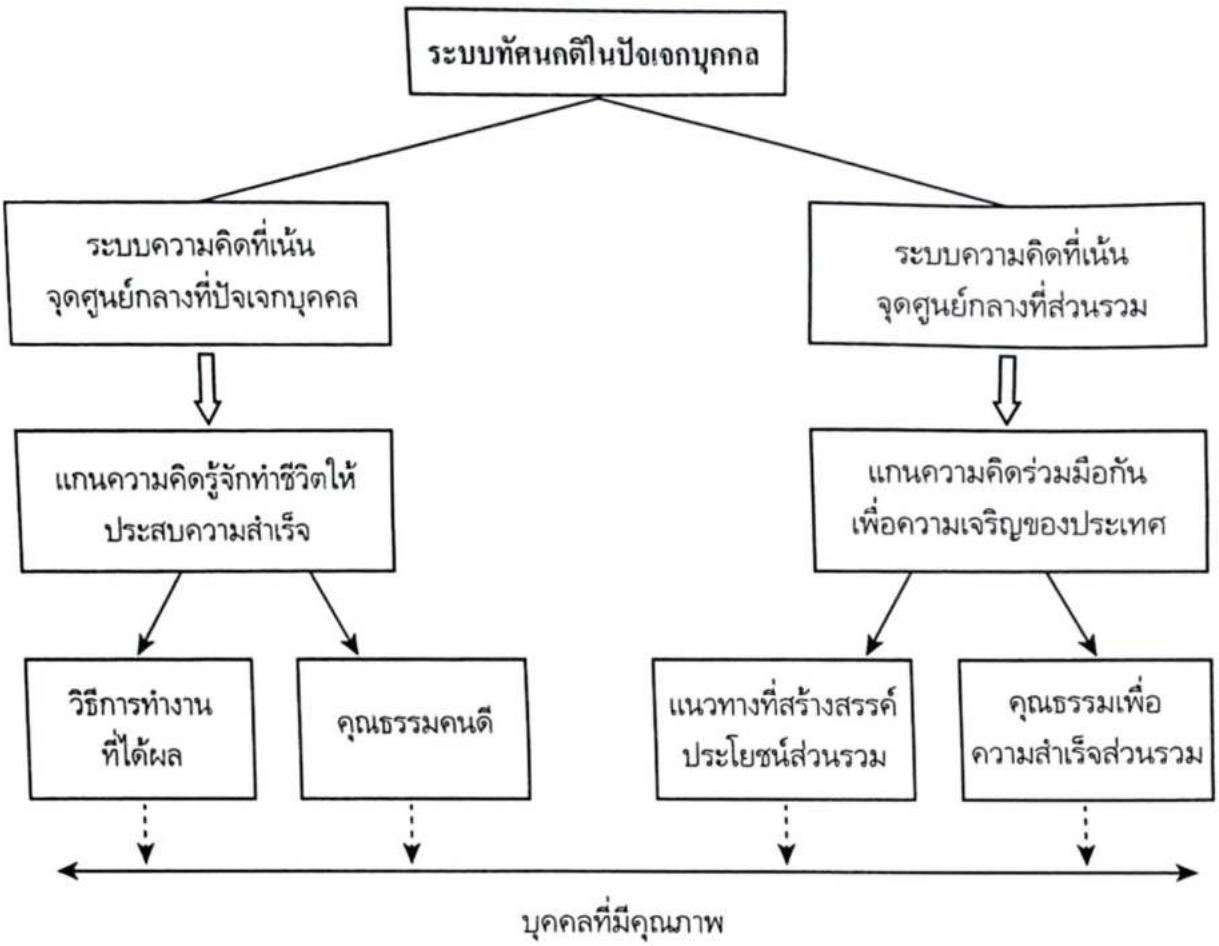


ภาพที่ 8.1 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์. (2531). *แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.* กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. น. 5.

จากภาพที่ 8.1 อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้ในสามมิติด้วยกัน คือ ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ และด้านทัศนคติ ทุกมิติจะมีองค์ประกอบสองระดับด้วยกัน คือ ระดับแนวความคิด และระดับปฏิบัติหรือกิจกรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือในแต่ละด้าน เช่น ด้านการศึกษาก็จะมีระดับแนวความคิดเกี่ยวกับด้านนั้น ๆ อันมีลักษณะเป็นนามธรรม และการประยุกต์หรือการนำระดับแนวความคิดในด้านการศึกษาไปแปรสภาพเป็นการปฏิบัติหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อแนวความคิด การศึกษานั้นอันมีลักษณะเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์ ได้นำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญต่อระบบทัศนคติในปัจเจกบุคคลเนื่องจากทัศนคติคือสิ่งที่อยู่ในตัวปัจเจกบุคคลที่จัดเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม หลักปรัชญา แนวปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เลือกทำหรือไม่เลือกทำในเรื่องต่าง ๆ โดยนำเสนอแนวคิดการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศที่ยึดหลักคิด 2 ประการ ประกอบด้วยระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคลและระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม ซึ่งประมวลได้ ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศ

ที่มา: ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์. (2531). *แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.* กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. น. 12.

จากภาพที่ 8.2 อธิบายได้ว่า ระบบทัศนคติในปัจเจกบุคคลต้องมุ่งเน้นระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคลกับระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม ดังนี้

1) ระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคล มีแกนความคิดให้รู้จักทำชีวิตให้ประสบความสำเร็จโดย

1.1) **วิธีการทำงานที่ได้ผล** ประกอบด้วย การมีความรู้ความสามารถ การรู้จักประยุกต์ใช้ การคิดอย่างรอบคอบ การมีปัญญา การมีสติและความสงบสำรวม การมีความจริงใจและสัจจะ การมีวินัย การรู้จักประสานผู้อื่น การรู้จักสร้างสรรค์ การพัฒนา รวมทั้งการมีแผนการทำงาน

1.2) **คุณธรรมคนดี** ประกอบด้วย ฉันทะและวิริยะ ความอดกลั้นและความเข้มแข็ง ความตั้งใจจริงและจริงใจ ความถูกต้องยุติธรรม ความเมตตาและความเสียสละ ความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ความสุจริต ความเฉลียวฉลาด รวมทั้งการมีวินัย

2) ระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางอยู่ที่ส่วนรวม มีแกนความคิดให้ร่วมมือกันเพื่อความเจริญของประเทศโดย

2.1) แนวทางที่สร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวม ประกอบด้วย ความร่วมมือสามัคคีกัน การแสวงหาความรู้และความมีเหตุมีผล

2.2) คุณธรรมระดับบุคคลเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม ประกอบด้วย

คุณธรรมชุดที่ 1 ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความสามารถพึ่งตนเองและการมีวินัย

คุณธรรมชุดที่ 2 ฉันทะ ความศรัทธา สัจจะ ความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่และความกตัญญู

คุณธรรมชุดที่ 3 ความมีสติ ความรอบคอบ ความตั้งจิตให้ดี

คุณธรรมชุดที่ 4 ความเมตตา ความปรารถนาดีต่อกัน ความเอื้อเฟื้อ ความไม่เห็นแก่ตัว ความไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น และความอะลุ่มอล่วยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน

จากความหมายของนักวิชาการทั้งสามคนสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในสหกรณ์ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) การเปลี่ยนแปลงทักษะ (skill) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude)

ในกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมทั้ง 3 ด้านที่ดีพร้อมและสามารถปฏิบัติงานมาตรฐานสูง (high performance) เรียกทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีสมรรถนะสูง (high competency) คำว่าสมรรถนะสูง จึงประกอบด้วยการมีความรู้ดี มีทักษะเยี่ยมและมีทัศนคติที่รักงานย่อมส่งผลการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ จึงอธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ให้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพนั่นเอง

ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นกล่าวคือ มีความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา จิตใจและคุณธรรม ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้การบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต่อไป การบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานทั้งรู้ลึกและรู้กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าในการบริหารสหกรณ์ใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้

เกิดการบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากสหกรณ์ใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว สหกรณ์นั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกสหกรณ์จึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือสมรรถนะสูงและวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความสำเร็จใน 6 ประการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้สหกรณ์ประสบความเจริญรุ่งเรืองในที่สุด

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้สหกรณ์สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดของสหกรณ์ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลงจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในสหกรณ์ก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยทำให้บุคลากรนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ประการที่กล่าวมาแล้ว ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อสหกรณ์มากที่สุดคือข้อใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.1

เรื่องที่ 8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จเพื่อนำพาสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจชัดเจน

1. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการ คือ ปรัชญาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับปรัชญาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ปรัชญาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในปัจจุบันนี้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้อง

ปฏิบัติ มากบ้างน้อยบ้างตามนโยบายของแต่ละสหกรณ์ แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีปรัชญาเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้ามกัน 2 ปรัชญา คือ

1.1.1 ปรัชญาแบบดั้งเดิม เป็นปรัชญาที่มีมาตั้งแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งไม่จำเป็นสำหรับสหกรณ์และมิใช่เป็นหน้าที่ที่สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนแต่อย่างใด สหกรณ์มีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้ ปรัชญาแบบนี้ไม่เชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ คุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามปรัชญานี้เชื่อว่าสหกรณ์สามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเสียตั้งแต่แรกเข้ามาอยู่กับสหกรณ์ บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้น สหกรณ์ที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตน

1.1.2 ปรัชญาแบบสมัยใหม่ เป็นปรัชญาที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับปรัชญาแรก กล่าวคือ เป็นปรัชญาที่เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่สหกรณ์จะได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3) เนื่องจากการบริหารสหกรณ์สมัยใหม่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ประดิษฐ์สิ่งใหม่สร้างสิ่งแปลกใหม่ก่อนผู้อื่น การสร้างพลังสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องพัฒนา อย่างไรก็ตาม ก็อาจจะกระตุ้นให้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ การศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ดีเด่น (best practice) แล้วนำมาปรับใช้ในสหกรณ์ก็ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

4) เนื่องจากการบริหารสหกรณ์สมัยใหม่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แก่นสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ คือ **ประการแรก** มีบุคคลเป็นผู้รอบรู้ รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเองแล้วสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเอง เพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่จำเป็นต้องลอกแบบผู้อื่นแต่ต้องวิเคราะห์ตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ **ประการที่สอง** มีบุคคลที่มีตัวแบบความคิดทางวิทยาศาสตร์มีเหตุมีผลสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง **ประการที่สาม** มีบุคคลที่มีความคิดเชิงระบบ และคิดเชิงวิเคราะห์ **ประการที่สี่** มีการเรียนรู้ด้วยทีม การทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น **ประการที่ห้า** มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการจินตนาการความฝันและสร้างภาพที่พึงประสงค์ร่วมกัน

1.2 ปรัชญาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 แนวทาง ดังนี้ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2550, น. 23)

1.2.1 แนวอนุรักษ์นิยม มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมคือ ให้เป็นคนที่ศึกษาหาความรู้สูงและเป็นคนดีมีคุณธรรม ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวนี้มี 2 กลุ่มคือ กลุ่มสารนิยม และจริย-สุนทรียนิยม

1) กลุ่มสารนิยมหรือสารัตถวาท มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้เป็นผู้มีความรู้ดี กระบวนการพัฒนาจึงอยู่ที่การสอนให้อ่านออกเขียนได้และคิดคำนวณได้ ผู้ที่พัฒนาดีแล้วคือผู้ที่ได้เรียนและสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับสูงโดยเป็นนักอ่านและนักเขียนจึงจะถือว่าเป็นผู้คงแก่เรียน

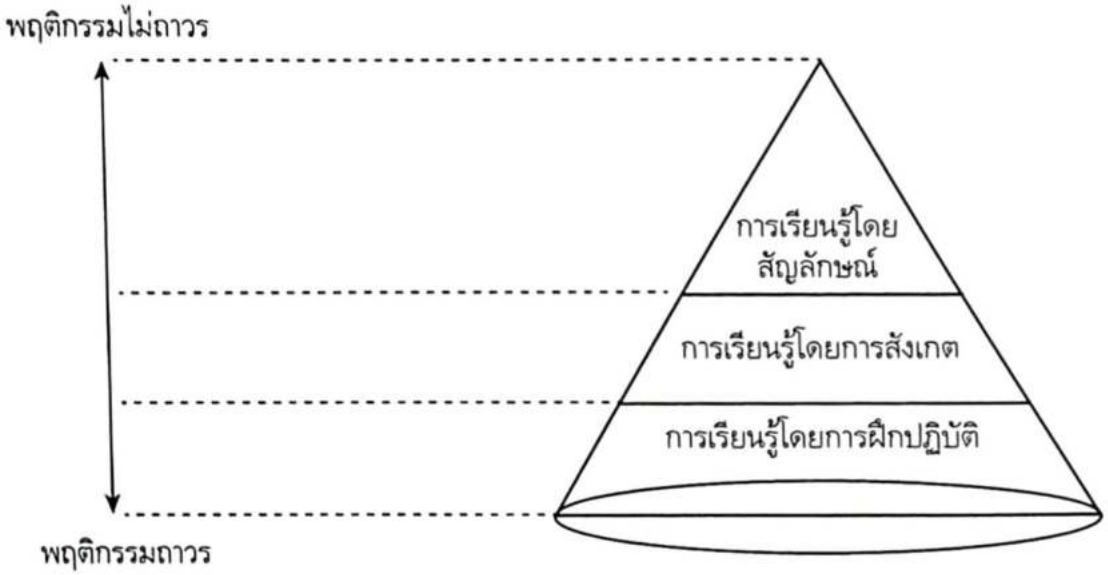
2) กลุ่มจริย-สุนทรียนิยม หรือนิรันตรวาท ไม่ได้มุ่งพัฒนาความรู้ในวิทยาการ แต่มุ่งที่การพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และชื่นชมความสวยงามเพื่อที่จะได้บรรลุสภาวะสูงสุดตามที่บุคคลปรารถนา

1.2.2 แนวเสรีนิยม มิได้เน้นที่การมีความรู้ภาคทฤษฎีหรือการได้เล่าเรียนสูง แต่เน้นให้เป็นผู้มีประสบการณ์จากการลงมือทำหรือการปฏิบัติมากขึ้นโดยที่บุคคลเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาหาความรู้และการพัฒนาตนเอง ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางนี้มีอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพิพัฒนาการนิยม และกลุ่มสวภาพนิยม

1) กลุ่มพิพัฒนาการนิยมหรือพิพัฒนวาท เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้ลงมือฝึกฝนอย่างจริงจัง มิใช่เพียงแต่การอ่านมากฟังมาก แต่ต้องลงมือทำเองจนเกิดการเรียนรู้ในที่สุด ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านการฟังโดยปราศจากการปฏิบัติย่อมไม่ก่อประโยชน์เพราะบุคคลจะไม่สามารถเข้าถึงแก่นแท้ของเนื้อหาสาระได้

2) กลุ่มสวภาพนิยมหรืออัตภาววาท มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองโดยไม่มีใครบังคับ หรือจัดโปรแกรมพัฒนาให้ แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจะต้องช่วยให้บุคคลที่ต้องพัฒนาเห็นความจำเป็นหรือปัญหาที่ตนจะต้องพัฒนา แล้วลงมือศึกษาหาความรู้และแก้ปัญหาเองภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นการศึกษาด้วยตนเองในกระบวนการศึกษาตลอดชีวิต

อย่างไรก็ตาม ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวเสรีนิยมยังสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่เรียกว่ากรวยแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 8.3



ภาพที่ 8.3 กรวยแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 8.3 อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ให้คนมีความรู้มากขึ้น ทักษะมากขึ้น และทัศนคติดีขึ้น แนวทางหรือวิธีการสร้างการเรียนรู้อย่างถาวรจำเป็นต้องใช้วิธีการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติ (Learning by Practice) ในปัจจุบันเรียกว่า การเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning by Workshop) ซึ่งเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป อย่างไรก็ดี การเรียนรู้ที่มีพฤติกรรมถาวรแบบปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้โดยการสังเกต (Learning by Observation) เช่น การสาธิต (Demonstration) ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้โดยสังเกตที่ผู้เรียนสามารถรับรู้และสามารถจดจำได้อย่างถาวรปานกลาง

ในกรณีที่เรียนรู้เป็นแบบชั่วคราวพฤติกรรมไม่ถาวรที่ผู้เรียนไม่สามารถจดจำได้มากหลังการพัฒนา คือ การเรียนรู้โดยสัญลักษณ์ (Learning by Symbolic) เช่น การใช้คำพูด ภาษาเขียนในการเรียนรู้ การจดจำย่อมน้อยกว่าการใช้แผนภาพ แผนผัง รูปภาพ ตัวแบบและแบบจำลอง

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวเสรีนิยมจึงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติหรือการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by Doing) นั่นเอง

2. หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ใดก็ตาม เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรและวิทยากรที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ๆ ของการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ คือ

2.1 หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการจัดการโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่

จะเข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนา โดยการชี้แจง ชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ก็ย่อมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป การเสริมสร้างความรักและความศรัทธาในการพัฒนาจึงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ ในทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ต้องมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข เมื่อใดก็ตามที่มีความสุขในการเรียนรู้และเห็นคุณค่าการเรียนรู้ (appreciation) ก็จะส่งผลทำให้มีความปรารถนาที่จะเข้ารับการพัฒนาต่อไป

2.2 หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้วในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้วระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ถ้าหากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้น เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ขึ้น จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ๆ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

2.2.2 โดยการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับการพัฒนาบุคลากร

2.2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปอย่างฉันท์มิตร เป็นกันเองและสนุกพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึม ตึงเครียด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

2.2.4 โดยการเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลางไปสู่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

2.2.5 โดยการนำเอาสื่อโสตทัศนูปกรณ์มาใช้มากขึ้น และให้มุ่งเน้นการใช้สื่อประสม อาทิ วีดิทัศน์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2.6 โดยการใช้ระบบการทำงานเป็นทีมของผู้สอนหรือวิทยากร รวมทั้งมีการประสานทีมงานกับผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหารเพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนามากขึ้น

2.3 หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถือได้ว่าประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการ อย่างไรก็ตาม วิทยากรที่มีประสบการณ์มากและมีความสามารถสูงย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

2.3.1 โดยการป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

2.3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

2.3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

2.3.4 โดยการสร้างและพัฒนากระบวนการคิด ฝึกปฏิบัติให้คนคิดอย่างมีระบบและคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม วิทยากรหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาจะได้สามารถจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และตระเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าหากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียแต่เริ่มแรกแล้วย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

ส่วนวิธีการที่จะสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการแจกเอกสารแนะแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตของหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวข้อเรื่องนั้น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจตั้งชื่อโครงการให้น่าสนใจ เช่น เส้นทางสู่ความสำเร็จ หลอมดวงใจสู่ความเป็นหนึ่ง สู่เส้นทางนักบริหาร ไต่บันไดการขาย ศิลปะการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล การบริการสู่ความเป็นเลิศ คุณคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เฉือนคู่แข่งชนะใจลูกค้า เป็นต้น

2.5 หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความล้มเหลวนั้น ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนมากไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่ทำการพัฒนา หรือมิฉะนั้นแต่ละคนมีความเข้าใจเรื่องเดียวกันไปกันคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้นการสร้างความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิทยากรหรือผู้ที่รับผิดชอบแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ

วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่องที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเล็งเห็นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจและพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

2.5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

2.6 หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่าประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้น การเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้ง่าย อย่างไรก็ดีการเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อจนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย

ส่วนวิธีการเน้นนั้น นอกจากจะกระทำโดยการอธิบายซ้ำถึงประเด็นนั้นหลายครั้งหลายหนเพื่อชี้ถึงความสำคัญของเรื่อง ดังเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้ว ยังอาจกระทำได้โดยการใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เช่น แผนภูมิ รูปภาพ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจดจำได้โดยง่ายและเข้าใจได้อย่างถ่องแท้

2.7 หลักการประเมินผลโครงการ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้ความสำคัญกับการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการประเมินโครงการกระทำได้ 2 ตัวแบบ คือ

2.7.1 ตัวแบบซิป (CIPP Model) เป็นการประเมินผลโครงการทั้งระบบซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมหรือบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลผลิตของการพัฒนา (Product)

2.7.2 ตัวแบบอาร์แอลบีอาร์ (RLBR Model) เป็นการประเมินผลใน 4 ด้าน คือ

ประการแรก ประเมินปฏิกิริยา (Reaction) โดยประเมินความพึงพอใจต่อวิทยากรหรือผู้สอน เอกสาร อาหาร ที่พัก เป็นต้น

ประการที่สอง ประเมินการเรียนรู้ (Learning) โดยประเมินการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ประการที่สาม ประเมินพฤติกรรม (Behavior) โดยประเมินว่าเมื่อกลับไปทำงานแล้วสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

ประการที่สี่ ประเมินผลลัพธ์ (Result) โดยประเมินว่าการพัฒนามีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์มากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายสหกรณ์มากน้อยเพียงใด

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดที่สามารถนำไปใช้ในสหกรณ์ได้มากที่สุด เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.2

เรื่องที่ 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ขั้นตอนแรก การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดเป้าหมายคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ในบางกรณีนั้นการพัฒนาไม่สามารถที่จะช่วยแก้ปัญหานั้นได้ เพราะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ระบบ และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ซึ่งถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างก็ต้องแก้ไขโดยการปรับปรุงโครงสร้าง หรือถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการทำงานก็ต้องแก้ไขด้วยวิธีปรับระบบและวิธีการทำงานเสียใหม่ให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่จะเป็นเครื่องชี้ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ 1) ผลการทำงานหรือผลผลิตของงานตกต่ำ 2) วิธีการปฏิบัติ บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานน้อย 3) อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ 4) ระดับของการปฏิบัติงานมีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก (5) บริการที่ให้ผู้มาติดต่อซักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย 6) ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่า 7) ขวัญของบุคลากรไม่ดี 8) มีความสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการปฏิบัติงานบ่อย ๆ 9) วิธีการควบคุมงานไม่ดี 10) ขาดความร่วมมือประสานงาน 11) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด และ 12) การปฏิบัติงานล่าช้า เสียเวลามากเกินสมควร

สภาพการณ์ที่แสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่

3) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่

4) ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจกระทำได้ใน 5 วิธี คือ การกำหนดความต้องการด้วยการสังเกต การวิเคราะห์งาน การจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการสำรวจ

1.2.1 การกำหนดความต้องการด้วยการสังเกต คือ การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหารสหกรณ์ เพราะว่า การสังเกตอาจกระทำได้โดยผู้ที่ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ทำให้ได้ทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงเพิ่มเติม นอกจากนี้การสังเกตทำให้เห็นสภาพของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เช่น สังเกตการไหลของงานว่ามีความเร็ว หรือขัดข้องที่ใด ณ จุดใด มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ การสังเกตกระทำได้โดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว ซึ่งจะเหมาะสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมการทำงาน

1.2.2 การกำหนดความต้องการด้วยการวิเคราะห์งาน คือ การวิเคราะห์ศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน ผลการทำงาน และความรับผิดชอบ เป็นต้น การวิเคราะห์งานจะทำให้เห็นถึงสภาพกำลังคนในการทำงานว่ามีลักษณะงานล้นคน คนล้นงานหรือไม่ จะช่วยในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในอนาคต นอกจากนี้ อาจมีการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่หรือการวิเคราะห์สหกรณ์ด้วยก็ได้

1.2.3 การกำหนดความต้องการด้วยการจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่บุคลากร หรือผลงานของสหกรณ์ส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการงานนั้น ๆ ในกรณีที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ควรจะต้องมีการพัฒนาซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการแก้ไขปัญหา

1.2.4 การกำหนดความต้องการด้วยการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาหน้าที่ พันธกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้อง และได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด วิธีการดังกล่าวเป็นการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสหกรณ์ กรณีที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็จะต้องมีการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานกระทำได้หลายวิธี เช่น วิธีกราฟ วิธีเปรียบเทียบ วิธีกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญและวิธีเน้นเหตุการณ์วิกฤต เป็นต้น

1.2.5 การกำหนดความต้องการด้วยการสำรวจ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น การสำรวจกระทำได้โดยการสัมภาษณ์ และการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น การสัมภาษณ์ทำให้รู้ถึงความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของบุคลากรในองค์การรวมกระทั่งทราบถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรด้วย อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์อาจกระทำได้ในวงจำกัด การใช้แบบสอบถามจึงทำได้ครอบคลุมกว้างขวางมากกว่า การจะใช้วิธีการใดสำรวจนั้นขึ้นอยู่กับว่าต้องการทราบข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเป็นสำคัญ

ดังนั้น **ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน** ซึ่งเมื่อใดผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานมาก ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีมากนั่นคือ ปัญหาที่จะต้องแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิธีการอื่น

ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

ถ้าสมมติให้เป้าหมายในการปฏิบัติงาน = A

ผลการปฏิบัติงาน = B

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = C

อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$C = A - B$$

1.3 การกำหนดเป้าหมายคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ระดับ คือ เป้าหมายโครงการ จุดประสงค์ทั่วไป และจุดประสงค์การพัฒนา

1.3.1 เป้าหมายโครงการ เป็นจุดประสงค์สูงสุดของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้สหกรณ์นั้นมีผลผลิต ผลงานใกล้เคียงหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป้าหมายโครงการจะกำหนดไว้จากการวิเคราะห์ความต้องการ และเป็นความมุ่งหวังที่ปรารถนาให้เกิดหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานของโครงการ และเป้าหมายของโครงการนี้มักใช้เป็นชื่อของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ ซึ่งจะบ่งบอกให้ทราบว่าเป็นการพัฒนาอะไร เพื่ออะไร สำหรับใคร

1.3.2 จุดประสงค์ทั่วไป เป็นจุดประสงค์ระดับรองหรือย่อมลงจากเป้าหมายของโครงการ พัฒนาจะกำหนดขอบข่ายของทักษะความรู้ที่จำเป็นช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ โดยระบุถึงความสามารถที่ผู้รับการพัฒนาจะต้องทำได้ และจะต้องรู้จึงจะช่วยแก้ปัญหา หรือพัฒนาผลผลิตของสหกรณ์ได้ จุดประสงค์ทั่วไปที่จะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมและเนื้อหาที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1.3.3 จุดประสงค์การพัฒนา เป็นจุดประสงค์ย่อยสุดที่กำหนดความคาดหวังในพฤติกรรม ความสามารถที่พึงจะเกิดแก่ผู้รับการพัฒนาหลังจากผ่านกิจกรรมหรือเนื้อหาที่จัดขึ้นในการพัฒนาในครั้งนั้น ๆ โดยที่ความคาดหวังนั้นถ้าเกิดขึ้นจริงย่อมส่งผลต่อการบรรลุจุดประสงค์ทั่วไป ในการพัฒนาทุกโครงการ จุดประสงค์การพัฒนาจะเป็นจุดประสงค์ปลายทาง (Terminal Objective) ของการพัฒนา การฝึกหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนาจึงจัดว่าเป็นจุดประสงค์ที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินการพัฒนา เพราะจะทำให้ผู้พัฒนา ผู้ให้การพัฒนาหรือผู้จัดกิจกรรมทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติพันธกิจของตน กล่าวอีกนัยหนึ่ง จุดประสงค์การพัฒนาเป็นจุดประสงค์เฉพาะของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาโดยจะช่วยให้ผู้พัฒนาทราบว่า หลังการพัฒนาหรือการฝึกแต่ละครั้ง แต่ละชั่วโมง ผู้รับการพัฒนาจะสามารถปฏิบัติสิ่งใดได้หรือมีพฤติกรรมความสามารถอย่างไร จึงจะถือว่าการพัฒนาหรือการฝึกครั้งนั้น ๆ ได้ผลจริง

จุดประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในปัจจุบันได้เป็น 4 แบบ คือ แบบแรกมีวัตถุประสงค์มุ่งผู้สอน (Instructor-centered objectives) เป็นการกำหนดกิจกรรมผู้สอนว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น เพื่ออธิบายวิธีการกลึงโลหะให้เป็นรูปทรงกลม เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน เป็นต้น แบบที่สองมีวัตถุประสงค์มุ่งเนื้อหาวิชา (Subjectmatter-centered objectives) เป็นการกำหนด

เนื้อหาวิชาที่จะสอนหรือถ่ายทอดให้ผู้รับการอบรมรู้ เช่น เพื่ออบรมวิชาความรู้คุณสมบัติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่ออบรมวิชาความรู้การใช้โทรศัพท์แก่บุคลากรต้อนรับ เป็นต้น แบบที่สามมีวัตถุประสงค์มุ่งกิจกรรมของผู้รับการอบรม (Trainees Activity-centered objectives) เป็นการกำหนดว่าระหว่างการฝึกอบรมได้ฝึกวิธีใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อให้ผู้รับการอบรมฝึกหัดการเป็นวิทยากร เป็นต้น แบบที่สี่มีวัตถุประสงค์มุ่งการปฏิบัติของผู้รับการอบรม (Trainees-performance-centered objectives) เป็นการกำหนดว่าผู้รับการอบรมจะต้องสามารถทำอะไรได้บ้าง เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว เช่น ผู้ผ่านการอบรมจะสามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรทางด้านบริหารในโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

2. ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 2 กิจกรรมที่สำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดทำโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาเป็นเรื่องของการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ในด้านใดบ้างกล่าวคือ ในกรณีที่มีบุคลากรในสหกรณ์รู้สึกเบื่อหน่าย เซ็ง ในการทำงาน และมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งต่อผู้รับบริการ ถ้ามีปัญหาในลักษณะดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์เจาะลึกไปให้ได้ว่าเป็นปัญหาด้านทัศนคติหรือเป็นปัญหาด้านเจตคติหรือไม่ กรณีที่ใช่ก็ให้ทำการแก้ไขปัญหาโดยการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเหล่านั้นเป็นสำคัญ โดยอาจจัดหลักสูตรดังนี้ รวมพลังสร้างความเป็นหนึ่ง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ คุณคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ สร้างสุขสนุกกับงาน การทำงานเป็นทีม หลอมดวงใจสู่ความเป็นหนึ่ง การจัดหลักสูตรในลักษณะดังกล่าวก็มุ่งแก้ไขด้านทัศนคติที่ไม่ดีไม่สอดคล้องนั่นเอง ในหลายหลักสูตรที่จัดไปแล้วก็ประสบผลสำเร็จทำให้บุคลากรมีความกระฉับกระเฉงตั้งใจในการทำงาน พึงพอใจรักงานและพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งพึงพอใจในสหกรณ์มากขึ้น

ในกรณีที่มีบุคลากรที่ทำไม่เป็น อาทิ พูดไม่เป็น เขียนไม่เป็น ฟังไม่เป็น คิดไม่เป็น รวมทั้งบริหารจัดการไม่เป็น ก็ควรจะต้องมีการจัดหลักสูตรเพื่อเสริมทักษะในด้านนั้น หลักสูตรที่มักนิยมจัดกัน เช่น การเขียนโครงการ การเป็นวิทยากรฝึกอบรม การใช้คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ ก็ขึ้นอยู่กับว่าเป็นปัญหาการขาดทักษะ หรือบกพร่องด้านทักษะในลักษณะในลักษณะใด

ในกรณีที่มีบุคลากรที่มีความรู้บกพร่อง ความรู้ไม่ทันสมัย และไม่รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตร เพื่อเสริมความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อาทิ การจัดหลักสูตร การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) วิสัยทัศน์ทางการบริหาร (Vision) เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ นอกจากจะเป็นความรู้ด้านการบริหารการจัดการแล้ว ก็เป็นความรู้ในวิชาการวิชาชีพด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เช่น ความรู้ด้านสหกรณ์ ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านบัญชี ความรู้ด้านการเมืองในสหกรณ์ ความรู้ด้านนิเทศศาสตร์ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้ด้านการศึกษา และความรู้ด้านอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรในสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ในอนาคตด้วย ฉะนั้นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมจะทำให้มีการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และด้านทัศนคติในลักษณะใดและมากน้อยเพียงใด เมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมได้แล้วก็นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมต่อไป

2.1.2 การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเขียนเมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมชัดเจนแล้วก็เข้าสู่ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมต่อไป วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีจะต้องระบุถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับความต้องการการพัฒนา

2) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่ายทั้งผู้พัฒนาหรือวิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้จัดการพัฒนา

3) มีความเป็นไปได้

4) สามารถวัดและประเมินผลได้

5) มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด ควรระบุ เงื่อนไขในการกระทำพฤติกรรมรวมนั้น เกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ตลอดระยะเวลา สิ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนากระทำได้

6) ควรกำหนดในรูปพฤติกรรมที่สามารถวัดผลได้และเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น

1) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถอธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ เทคนิค และกระบวนการสอนงานได้อย่างถูกต้อง

2) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ด้านการสอนงานไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

3) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถถ่ายทอดและสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การ ต่อลูกค้าและผู้รับบริการมากขึ้น

การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละด้านมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) **ด้านความรู้หรือพุทธิพิสัย** (cognitive domain) มี 6 ระดับ ดังนี้

1.1) ความจำ คำบ่งชี้ ได้แก่ บอก ชี้บ่ง บรรยาย ให้รายการ จับคู่ บอกหัวข้อ แยกประเภท ให้คำนิยาม

1.2) ความเข้าใจ คำบ่งชี้ได้แก่ แปล เปลี่ยนรูป ใช้คำพูดเป็นของตนเอง บอกความแตกต่าง คล้ายคลึง ขยายความ ยกตัวอย่าง ทำนาย ตีความหมาย อธิบาย คาดหมาย สรุป จัดใหม่ เรียบเรียงใหม่

1.3) การนำไปใช้ คำบ่งชี้ ได้แก่ ใช้ คำนวณ สาธิต สร้าง เตรียม เสนอ แก้ปัญหา ดัดแปลง

1.4) การวิเคราะห์ คำบ่งชี้ได้แก่ จำแนก ค้นหา เปรียบเทียบ ให้เหตุผล จัดประเภท

1.5) การสังเคราะห์ คำบ่งชี้ ได้แก่ เขียน สร้าง แก้ไข วางแผน ออกแบบ แสดงเหตุผล วางโครงการ ปรับปรุง ริเริ่ม

1.6) การประเมินค่า คำบ่งชี้ได้แก่ ประเมิน ตัดสิน โต้แย้ง ให้เกณฑ์ วิพากษ์วิจารณ์

2) **ด้านทักษะพิสัย (psychomotor domain)** มี 5 ระดับ ได้แก่

2.1) การเลียนแบบ คำบ่งชี้ ได้แก่ ประกอบ ต่อ แต่ง เปลี่ยน

2.2) การทำตามแบบ คำบ่งชี้ ได้แก่ สร้าง ประดิษฐ์ ออกแบบ

2.3) การทำได้ถูกต้อง คำบ่งชี้ ได้แก่ ซ่อม เน้นย้ำ

2.4) การทำได้ต่อเนื่อง คำบ่งชี้ ได้แก่ คล่องแคล่ว ต่อเนื่อง

2.5) การทำได้ตามธรรมชาติ คำบ่งชี้ ได้แก่ กลมกลืน บูรณาการ ผสมผสาน

3) **ด้านทัศนคติหรือเจตคติพิสัย (affective domain)** มี 5 ระดับ ได้แก่

3.1) การรับรู้ คำบ่งชี้ ได้แก่ ถาม เลือก ยึด ตอบ คัดเลือก

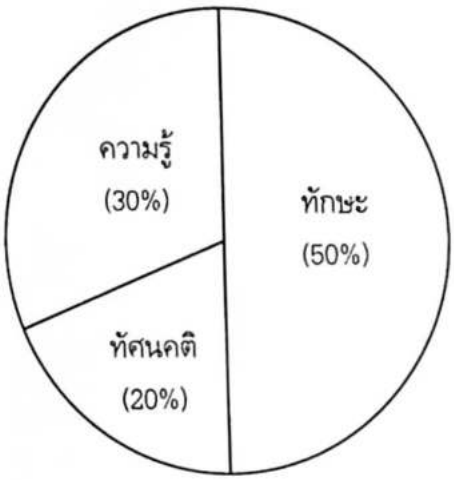
3.2) การตอบสนอง คำบ่งชี้ ได้แก่ ช่วยเหลือ ทำให้เหมือน ยอมตาม ช่วย ตอบโต้

3.3) การสร้างคุณค่า คำบ่งชี้ ได้แก่ สาธิต อภิปราย ชี้แจง เชื้อเชิญ ให้เหตุผล

3.4) การจัดระบบความคิด คำบ่งชี้ ได้แก่ จัดแบ่ง รวม เปรียบเทียบ ทำให้สมบูรณ์

3.5) การสร้างลักษณะนิสัย คำบ่งชี้ ได้แก่ แสดงท่าทาง ปรับปรุง ปฏิบัติ นำเสนอ แก้ไข ตรวจสอบ

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในมุมมองของผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าทั้งหลักสูตร ทั้งโครงการเน้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในด้านใดเป็นสำคัญ โดยพยายามที่จะพิจารณาว่าเป็นร้อยละเท่าใด กล่าวคือ ในร้อยละ 100 ควรจะเน้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละด้านอย่างละเท่าใด เช่น หลักสูตรสู่เส้นทางนักบริหาร ในสหกรณ์ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการเพิ่มพูนความรู้ร้อยละ 30 เพิ่มพูนทักษะร้อยละ 50 และปรับเปลี่ยนทัศนคติร้อยละ 20 ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 8.4



ภาพที่ 8.4 องค์ประกอบของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหลักสูตรสู่เส้นทางนักบริหารในสหกรณ์

จากภาพที่ 8.4 เมื่อได้สัดส่วนของจุดเน้นในแต่ละด้านแล้วก็นำมากำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา และการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา และวัตถุประสงค์ของโครงการและหลักสูตรต่อไป

โดยภาพรวมแล้วถ้ามุ่งเน้นเพิ่มพูนทักษะก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบการฝึกปฏิบัติมากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบการบรรยาย อภิปรายมากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบกรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติ เกม และกิจกรรมให้บุคลากรเปลี่ยนความคิดความเชื่อให้ได้ เมื่อใดมีการเพิ่มพูนทักษะไม่ควรจัดกิจกรรมแบบบรรยายเป็นหลัก เมื่อใดมีการเพิ่มพูนความรู้ก็ไม่ควรจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จึงเป็นไปเพื่อความกระจ่างชัดว่าเราต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเรียนรู้ในด้านใด มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีจะสัมพันธ์สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 การจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เพราะโครงการต่าง ๆ ได้มีการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้มาเป็นอย่างดีเพียงพอ นอกจากนี้ แนวคิดในการบริหารได้เปลี่ยนจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารโครงการ ความสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเสมือนกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อรองรับแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้แผนงานดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของแผนงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด นอกจากนี้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในฐานะกิจกรรมพิเศษที่เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้า และแก้ปัญหาเร่งด่วนในระยะเวลานั้นอาทิ เมื่อสหกรณ์ปรับเปลี่ยนนโยบายจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อนโยบายสหกรณ์

2.2.2 ลักษณะสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประการคือ

1) มีขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โครงการทุกโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่กำหนดชัดเจน คือ ขอบเขตวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยวัตถุประสงค์ทั่วไป ได้แก่ การเรียนรู้ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะก็คือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดในแต่ละด้าน เช่น ด้านการเรียนรู้ซึ่งจะมุ่งไปสู่ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์หรือการประเมินค่า เป็นต้น

2) มีขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน โครงการทุกโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมุนษย์มีขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน ขอบเขตนี้รวมถึงสถานที่การพัฒนา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษ มีขอบเขตดำเนินงานที่แน่นอนว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยดำเนินงานภายใต้หน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มเป้าหมายก็คือ บุคลากรในหน่วยงาน

3) มีระยะเวลาที่แน่นอน โครงการแตกต่างจากงานประจำ ก็คือ มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่แน่นอน มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาไม่มากนักอาจเป็น 1 วัน 5 วัน 10 วัน หรือ 1 เดือน 5 เดือน ก็ได้ขึ้นอยู่กับวัถตุประสงค์ และเนื้อหาของหลักสูตรว่าจะเป็นเช่นใด การกำหนดระยะเวลาแน่นอนทำให้สะดวกต่อการควบคุมติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

2.2.3 องค์ประกอบของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 16 ประการที่สำคัญคือ

1) ชื่อโครงการ
2) ประเภทโครงการ
   - ❑ ริเริ่ม
   - ❑ ต่อเนื่อง
   - ❑ เดิม
3) หลักการและเหตุผล
4) วัตถุประสงค์
5) ผลสัมฤทธิ์
   - 5.1 ผลผลิต
   - 5.2 ผลลัพธ์
6) ระยะเวลาโครงการ
7) แผนปฏิบัติงาน
8) หลักสูตร
9) วิทยากร
10) ผู้รับผิดชอบโครงการ
11) กลุ่มเป้าหมาย

12) สถานที่ดำเนินงาน

13) งบประมาณ

14) ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน

15) การประเมินผล

16) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มักจะมีองค์ประกอบไม่แตกต่างจากโครงการทั่วไปเพียงแต่ว่าจะมีลักษณะของการกำหนดรายการที่ครบถ้วนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ และต้องมีการตอบคำถาม 6 ประการ ได้แก่

ประการแรก โครงการอะไร (what) ตั้งชื่อให้น่าสนใจเร้าใจชวนติดตาม

ประการที่สอง ทำไมต้องมีโครงการนี้ (why) ชี้ให้เห็นว่าสำคัญและเร่งด่วนที่ต้องกระทำและความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ

ประการที่สาม ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (who) ระบุบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน

ประการที่สี่ ที่ไหน (where) สถานที่จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดที่สถานที่ทำงาน หรือจัดที่โรงแรม หรือจัดที่สถาบันการศึกษา

ประการที่ห้า เมื่อไร (when) กำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ถ้าเป็นไปได้มีการจัดทำแกนต์ชาร์ท หรือแผนปฏิบัติงานก็จะทำให้ชัดเจนง่ายต่อการควบคุมติดตามผลได้

ประการที่หก จะทำอย่างไร (how) ให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสำเร็จ พัฒนากลยุทธ์ วิธีการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การมีปฏิกิริยาที่ดี (Reaction) มีการเรียนรู้ที่ดี (Learning) มีพฤติกรรมที่ดีติดตัวไปปฏิบัติงาน (Behavior) และมีการบรรลุซึ่งผลลัพธ์ (Result) ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

3. ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดสื่อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ กล่าวคือ กรณีที่มุ่งเน้นความรู้ก็จะต้องใช้วิธีการหนึ่ง กรณีที่เน้นทักษะก็ใช้วิธีการหนึ่ง เป็นต้น แต่ในบางครั้งวิธีการหนึ่งวิธีการสามารถใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ การรู้จักเลือกมาประยุกต์ใช้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น รูปแบบที่จำแนกตามลักษณะกิจกรรม ได้แก่ การบอกกล่าว การแสดงให้ดู และการลงมือปฏิบัติ รูปแบบจำแนกตามจำนวนผู้รับการพัฒนา ได้แก่ ใช้รายบุคคล ใช้กับกลุ่มเล็ก และใช้กลุ่มใหญ่ รูปแบบจำแนกตามลักษณะของการ

มุ่งเน้น ได้แก่ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และสื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในที่นี้ขอเน้น 2 รูปแบบคือ วิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

3.1.1 วิธีการพัฒนาที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องใดเรื่องหนึ่งพูดหรือถ่ายทอดด้วยวาจาให้แก่ผู้รับการพัฒนา โดยไม่จำกัดจำนวน ผู้รับการพัฒนาอาจจะอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยจากวิทยากรได้บ้างเมื่อพูดจบ แต่ไม่มีมากนักในทางปฏิบัติ และมักจะจำกัดประเด็นอยู่แต่เฉพาะในเนื้อหาส่วนที่วิทยากรได้พูดไปแล้ว

วิทยากรที่จะใช้วิธีนี้จะต้องหาข้อมูลให้แน่ชัดว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ของการบรรยาย เนื้อหาอะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงแล้วนำมาจัดเรียงลำดับให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ฝึกทักษะในการพูดให้มีความชัดเจน น่าสนใจ โดยใช้ลักษณะท่าทางประกอบ จัดเตรียมอุปกรณ์ ตัวอย่างคำถามที่จะใช้ประกอบเนื้อหาแต่ละตอนตามความเหมาะสม

2) การบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อนั้น ๆ จำนวนหลาย ๆ คน ในแง่มุมต่าง ๆ กัน โดยจะไม่มีลักษณะเป็นการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย วิทยากรแต่ละคนจะบรรยายไปตามขอบเขตและแนวทางที่ตนเองได้จัดเตรียมไว้ทีละคน ทั้งนี้สาระอาจคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากกันและกัน วิทยากรแต่ละคนจะใช้ขั้นตอนในการเตรียมการ และขั้นตอนการบรรยายได้เหมือนวิธีการบรรยายทุกประการ ในวิธีการนี้ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาราบรื่นคือพิธีกรหรือผู้ดำเนินรายการ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดเตรียมขอบเขตเนื้อหาทั้งหมด ประสานงานกับวิทยากรทุกคนก่อนการบรรยาย จัดลำดับวิทยากรที่จะบรรยายก่อนหลัง ดำเนินรายการระหว่างบรรยาย ผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องละเอียดรอบคอบ ทำตัวเป็นกลาง ให้ผู้ฟังหรือผู้รับการพัฒนาตัดสินด้วยตัวเขาเอง

3) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Disscussion) เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3-6 คน พูดในหัวข้อเรื่องที่กำหนดให้ โดยมีวิทยากรดำเนินรายการเช่นเดียวกับการบรรยายเป็นชุด แต่ต่างกันตรงที่วิทยากรทั้งคณะจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง และอยู่บนเวทีพร้อมกัน แนวทางการอภิปรายนี้จะสอดคล้องต่อเนื่องกันไปโดยตลอดจนจบ โดยมุ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นวิธีการสร้างบรรยากาศฝึกได้ดีและมีวิทยากรหลายคน

4) การอภิปรายแบบปุจฉาวิสัชนา (Colloquy Method) เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 3-4 คน มาตอบปัญหาให้แก่ผู้ฟัง โดยมีพิธีกรเป็นตัวกลางในการเชื่อมปัญหา และมีตัวแทนผู้ฟัง 3-4 คน เช่นเดียวกับเป็นฝ่ายเสนอปัญหา การอภิปรายแบบนี้เหมาะสมสำหรับเรื่องที่เป็นปัญหา หรือเป็นความรู้เฉพาะด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ฟังโดยตรง เพราะตัวแทนผู้ฟังจะถามจากความต้องการและความสนใจของตนเองในนามผู้ฟังทั้งหมด

5) การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่วิทยากรแสดง (ลงมือกระทำ) ให้ผู้รับการพัฒนาดูกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง วิทยากรไม่เพียงแต่บอกวิธีการทำเท่านั้น แต่ยังกระทำสาธิตให้ดูอีกด้วยซึ่งจะทำให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นทั้งต่อตัววิทยากรและต่อเนื้อหาที่เรียนรู้

จากการสาธิตนั้น วิธีนี้จะให้ประโยชน์ในการเรียนรู้ได้มาก เพราะผู้รับการพัฒนาสัมผัสเรียนรู้ได้หลายทาง โดยเฉพาะทางตาและหูซึ่งจะทำให้เข้าใจชัดเจนและจำได้แม่นยำมากขึ้น

3.1.2 วิธีการพัฒนาที่เน้นผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

1) การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้แล้วจากวิทยากร ทดลองทำด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ หรือทักษะในเรื่องนั้น ๆ การฝึกปฏิบัติกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น ฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ฝึกปฏิบัติทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอนก็ได้ การฝึกปฏิบัติเป็นวิธีการที่นิยมเหมาะสำหรับให้ผู้รับการพัฒนามีประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติด้วยตนเอง แต่อาจสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

2) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการที่วิทยากรกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนารวมกลุ่ม เพื่อใช้ความคิดร่วมกันในการหาคำตอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเสรี โดยมุ่งปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาจำกัดโดยทั่วไปไม่เกิน 30 นาที การระดมสมองเป็นวิธีการที่เร้าความสนใจผู้รับการพัฒนาได้ดี จนกระทั่งผู้รับการพัฒนาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์คำตอบที่ได้มานั้นจะนำมาจัดระบบและหาความเป็นไปได้อีกครั้งหนึ่ง วิทยากรอาจเสริมแนวคำตอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ได้

3) บัสกรุ๊ฟ (Buzz Group) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเคลื่อนย้ายที่นั่ง โดยให้ผู้ที่นั่งใกล้ชิด ประมาณ 4 คน เป็น 1 กลุ่ม แล้ววิทยากรก็มอบหมายหัวข้อให้แต่ละกลุ่มอภิปรายในเวลาที่กำหนด หัวข้อที่วิทยากรมอบหมายอาจเป็นหัวข้อเดียวกันหรือต่างกันก็ได้ เมื่อจบการอภิปรายแล้วจะต้องนำเสนอผลการอภิปรายในกลุ่มใหญ่อีกครั้งหนึ่ง บัสกรุ๊ฟเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ประกอบการบรรยายได้เป็นอย่างดี เพราะจะช่วยเปลี่ยนบรรยากาศให้ผู้รับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมบ้าง

4) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อยระหว่าง 5-12 คน เพื่ออภิปรายกันในหัวข้อและเวลาที่กำหนดให้ โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีจนได้ผลสรุป ซึ่งการอภิปรายกลุ่มนี้ อาจดำเนินการโดยมีประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มอย่างเป็นทางการก็ได้ หัวข้อสำหรับการอภิปรายควรเป็นหัวข้อที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีขอบเขตกว้างขวางมากพอที่สมาชิกมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ การอภิปรายกลุ่มสามารถปรับใช้กับกลุ่มทุกระดับความรู้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการเลือกหัวข้ออภิปราย และทักษะของวิทยากรซึ่งต้องทำหน้าที่เหมือนกับผู้นำประชุมที่ต้องกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

5) การอภิปรายกลุ่มแบบซินดิเคท (Syndicate) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อจะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม วิธีการแบบซินดิเคทจะอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ และจะจัดให้กลุ่มศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ มีวิทยากรที่ปรึกษาประจำกลุ่มคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นอยู่ตลอดเวลา หัวข้อการอภิปรายแบบซินดิเคทก็เหมือนอภิปรายกลุ่ม แต่มุ่งเน้นทางวิชาการหรือหลักการมากกว่า มีการคัดเลือกประธานและเลขานุการกลุ่ม และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นประธานและเลขานุการ กรณีที่มีการประชุมหลายครั้ง

6) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการที่วิทยากรนำเสนอเหตุการณ์ที่รวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์จริงให้ผู้รับการพัฒนาวิเคราะห์ อภิปราย และตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในเหตุการณ์นั้น การใช้วิธีการดังกล่าวต้องศึกษาข้อมูล ตรวจสอบพื้นฐานความรู้ ทัศนคติของผู้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ กรณีศึกษาอาจมีลักษณะกรณีศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Case) ซึ่งให้ข้อมูลมากทุกด้านกับกรณีศึกษาเหตุการณ์เฉพาะเรื่อง (Critical Incident Case) ซึ่งให้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหาและมักจบลงด้วยปัญหาหรือคำถามให้ผู้รับการพัฒนาพิจารณาหาคำตอบ กรณีศึกษาที่ดีต้องมีความทันสมัยต่อเหตุการณ์และสอดคล้องต่อผู้รับการพัฒนาจริง ๆ มิฉะนั้นจะเกิดการสูญเปล่าทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เป็นวิธีการที่วิทยากรกำหนดให้ผู้รับการพัฒนาแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนในชีวิตจริง โดยจะมีการสังเกต ทำความเข้าใจ ประเมิน และอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลัง การกำหนดสถานการณ์ทำได้สองลักษณะคือ กำหนดสถานการณ์อย่างละเอียด (Structured Role-Play) และกำหนดสถานการณ์อย่างคร่าว ๆ (Spontaneous Role-Play) วิทยากรที่จะใช้วิธีการนี้ควรจะสร้างการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนาและพร้อมที่จะแสดงออกในบทบาทดังกล่าวได้

8) ฟิชโบล (Fish-Bone) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม นั่งล้อมวงเป็น 2 วงซ้อน กลุ่มวงในจะได้รับการมอบหมายให้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง กลุ่มวงนอกจะทำหน้าที่คอยสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มวงใน เป็นวิธีการที่ฝึกหัดการรู้จักสังเกต วิเคราะห์แล้วเปรียบเทียบถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ถ้าจัดให้มีการผลัดเปลี่ยนกันทั้งสองกลุ่มก็จะทำให้มีโอกาสเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน

9) เกม (Game) เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติหรือมีส่วนร่วม ในลักษณะของบรรยากาศของการแข่งขัน โดยอาจแข่งขันกับตัวเอง เวลา หรือกับผู้อื่นก็ได้แล้วแต่ลักษณะของกิจกรรมการใช้เกมเพื่อการพัฒนานั้นจะสร้างบรรยากาศเร้าใจสนุกสนานพอควร วิทยากรควบคุมการแข่งขันมิให้เกิดความเครียดและแพ้ชนะกันอย่างจริงจัง แต่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือหลักวิชาการ และวิทยากรจะต้องสรุปแนวคิดสาระรวบยอดไว้ด้วย มิฉะนั้นจะขาดความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาไป

นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้วยังมีวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การฝึกหัดปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลองในเวลาจำกัด (Simulation) การทำโครงการจริง (Live Project) การฝึกปฏิบัติการรับรู้ความรู้สึกแบบห้องทดลองพฤติกรรม (Sensitivity Training) การสอนแนะ (coaching) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

3.2 การกำหนดสื่อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาสาระ กำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบวิธีการพัฒนาแล้ว ก็จะกำหนดสื่อที่ใช้ในการพัฒนาสื่อหลักที่จะต้องใช้กันมีอยู่ 4 ชนิด คือ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายสไลด์ คอมพิวเตอร์และวัสดุการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในกรณีที่อยู่ในฐานะผู้จัดการพัฒนาก็จะต้องมีการกำหนดสื่อร่วมกันกับวิทยากรว่าจะใช้อะไรบ้าง วิทยากรบางท่านอาจเน้นการบรรยายประกอบ Power Point ก็จะต้องเตรียมคอมพิวเตอร์ไว้ วิทยากรบาง

ท่านอาจเน้นการใช้วีดิทัศน์หรือใช้สไลด์ประกอบการพัฒนา ก็จะต้องมีการเตรียมเครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายสไลด์ไว้ด้วย นอกจากนี้วิทยากรบางท่านอาจจะใช้ แบบฟอร์ม แบบทดสอบ ตาราง แผนภูมิและวัสดุอื่นประกอบการพัฒนา การเตรียมการในเรื่องสื่อเพื่อการพัฒนาจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในบางหลักสูตรผู้จัดการพัฒนามิได้เตรียมไว้ทำให้การพัฒนาสะดุดไม่ราบรื่นซึ่งอาจจะมีผลต่อการขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาหลักสูตรนั้น ๆ ก็ได้

การใช้สื่อในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา ผู้จัดการพัฒนาและวิทยากรจะต้องได้รับการฝึกฝนและฝึกปฏิบัติในการใช้สื่อในแต่ละชนิด กล่าวคือ กรณีที่จะใช้ Power Point ประกอบกับการพัฒนา จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของ Power Point เมื่อเข้าใจหลักการแล้วก็จะต้องผลิต Power Point ให้ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการใช้ Power Point ให้ถูกต้องด้วย

การผลิต Power Point ควรคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) เนื้อหาไม่แน่นเกินไป ควรบรรจุเรื่องราว เพียงแนวคิดเดียว การใส่ภาพหรือตัวอักษรเต็มไปหมดจะทำให้ผู้รับการพัฒนาสับสน

2) ภาพและตัวอักษรควรโตพอสมควร ถ้าหากใช้กับกลุ่มผู้รับการพัฒนาจำนวนมากยิ่งต้องมีขนาดใหญ่ขึ้น

3) ในแต่ละเฟรมไม่ควรบรรจุข้อความเกิน 8 บรรทัด ควรเว้นระยะห่างระหว่างบรรทัด เพื่อแยกข้อความหรือรูปภาพให้เห็นชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการสร้างความน่าสนใจ

4) ข้อความที่บรรจุลงเป็นข้อความสั้น ๆ เข้าใจง่าย เป็นกลุ่มคำที่สื่อความหมายแทนเนื้อหาที่เสนอรายละเอียด ส่วนรายละเอียดนั้น ๆ วิทยากรจะบรรยายอธิบายเพิ่มเติม

การดำเนินการผลิต Power Point กระทำได้หลายลักษณะ กล่าวคือ อาจผลิตเอง ข้อดีก็คือรวดเร็ว ข้อเสียก็คือไม่น่าสนใจ หรืออาจจ้างมืออาชีพให้ผลิตก็ได้ กรณีที่ใช้มืออาชีพก็จะทำให้เนื้อหาที่นำเสนอมีคุณค่าและน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนี้ความมีคุณค่าในเนื้อหาสาระยังขึ้นอยู่กับการอธิบาย และยกตัวอย่างเพิ่มเติมให้มีความ "คม" ในเนื้อหาและความ "ขำ" ในเนื้อหานั้นเป็นสำคัญ ปัญหาของการนำเอา Power Point มาใช้ก็คือ มักจะนำมาใช้มากเกินไปและมิได้ขยายอธิบายเจาะลึกเพิ่มเติม จึงทำให้ผู้รับการพัฒนาประเมินการพัฒนาว่ามีลักษณะแบบ "นำเสนอตามสคริป"

ในการใช้สื่ออื่นก็เช่นกัน ควรจะมีการเตรียมพร้อมทั้งการผลิตและการใช้สื่อนั้น ๆ ด้วย และอย่าลืมว่าสื่อแต่ละชนิดมีคุณลักษณะพิเศษ การรู้จักประยุกต์ใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 กลุ่ม คือ วิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3.1 วิทยากร วิทยากรคือใคร ได้มีนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์หลายท่านได้ให้ความหมายต่างกัน บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดได้ดี บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน

ศาสตร์หรือองค์ความรู้นั้น บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม ในหลายมุมมองก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ถ้านำเอาคำว่าวิทยากรรวมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้หมายความว่า วิทยากรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้ที่จะทำหน้าที่ให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ในกรณีของการเพิ่มพูนความรู้ วิทยากรจะต้องมีองค์ความรู้ที่เพียงพอหรือเป็นผู้ทรงความรู้ในศาสตร์นั้น ๆ รวมทั้งต้องมีศิลปะการถ่ายทอดที่ดีด้วย ซึ่งการถ่ายทอดที่ดีจะต้องใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการใช้วัสดุอุปกรณ์การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีด้วย ตัวอย่างเช่น วิทยากรต้องรู้จักนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มาใช้ เช่น กรณีศึกษา การสาธิต การทดลอง การฝึกปฏิบัติ เมื่อใดก็ตามที่วิทยากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ใส่ใจในเรื่องนี้แล้วก็จะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นอกจากนี้สื่อวัสดุอุปกรณ์ก็สำคัญต่อการถ่ายทอดเช่นกัน เมื่อใดใช้ Power Point วีดิทัศน์ สไลด์ ไม่ถูกต้องก็จะมีผลต่อการเรียนรู้และความเชื่อถือศรัทธาของผู้รับการพัฒนาได้

นอกจากนี้ การเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ก็เป็นภารกิจหนึ่งของวิทยากรเช่นกัน การรู้จักนำเอาวิธีการใหม่ของการพัฒนาและสื่อใหม่ของการพัฒนามาประยุกต์ใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

3.3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้รับการพัฒนาเป็นจุดมุ่งหมายสุดท้ายที่คาดหวังในการพัฒนา โดยคาดหวังว่าจะรู้มากขึ้น จะเข้าใจมากขึ้น จะปฏิบัติการได้ดีมากขึ้น จะมีทักษะมากขึ้น จะมีทัศนคติที่ดีขึ้น แต่ในข้อเท็จจริงแล้วมักจะประสบปัญหาในการพัฒนาเกี่ยวกับตัวผู้รับการพัฒนาไม่ยอมรับการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสูญเปล่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ลงโทษบุคลากรในสหกรณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพักผ่อน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการเข้ามาเรียนในชั้นเรียน และมีวิทยากรทำหน้าที่เป็นครูสอน ในทัศนะนี้ก็เชื่อว่า วิทยากรต้องสอนในเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดด้วยวิธีการบรรยาย เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในความเชื่อดังกล่าวจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้วิธีการใหม่ ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล สื่อที่ใช้จึงไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย การทำความเข้าใจและเปลี่ยนความเชื่อใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้รับการพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3.3.3 ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ที่วิเคราะห์หาความจำเป็น วางแผนจัดการพัฒนา ตลอดจนประเมินผลการพัฒนา ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่รู้ถึงวิธีการ เทคนิค และสื่อที่ใช้ในการพัฒนาเป็นอย่างดี เมื่อใดผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมุ่งเน้น การจัดการพัฒนาแบบเดิม สไตล์เดิม รูปแบบเดิมในลักษณะของการเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็จะมีผลได้ด้วยการเพิ่มพูนความรู้แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

4. ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สี่ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด พร้อมนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงและยกเลิกโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

4.1 ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตัดสินใจเชิงคุณค่าว่าการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด สำหรับการวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้องจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนว่าต้องการวัดในเรื่องใด เช่น ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ ตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อม ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดด้านปฏิกิริยา ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ เป็นต้น

การตัดสินใจเชิงคุณค่า หมายถึง การตัดสินใจว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยใช้หลักการอิงเกณฑ์เป็นสำคัญ เช่น เกณฑ์แห่งความสำเร็จต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้วพบว่าต่ำกว่าร้อยละ 80 ก็ถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าพบว่าสูงกว่าร้อยละ 80 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จ หลักการอิงเกณฑ์นิยมใช้เทียบกับร้อยละ และเทียบกับมาตรวัด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความสำเร็จในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ความสำเร็จในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ความสำเร็จในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ความสำเร็จในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปนิยามเป็นสมการได้ ดังนี้

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = E (Evaluation)
การวัดผล = M (Measurement)
การตัดสินเชิงคุณค่าโดยใช้หลักอิงเกณฑ์ = VJ (Value Judgement)

$$E = M + VJ$$

4.2 ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไขการพัฒนาให้เกิดความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาและสหกรณ์มากที่สุด ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี ดังนี้

4.2.1 เพื่อต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนาว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4.2.2 เพื่อต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการจัดฝึกพัฒนาเพื่อนำไปแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

4.2.3 เพื่อทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนามากน้อยเพียงใด

4.2.4 เพื่อค้นหาจุดดีและจุดเสียของการพัฒนาด้านวิธีการนำเสนอ บรรยากาศ สภาพแวดล้อม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร และตารางเวลาการพัฒนา

4.2.5 เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการพัฒนาคนใด กลุ่มใด ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด และน้อยที่สุด

4.2.6 เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการพัฒนาในอนาคต เช่น เหตุผลที่เข้ารับการพัฒนา ทราบข่าวสารการพัฒนาได้อย่างไร และจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้าร่วมพัฒนาในอนาคตหรือไม่

4.2.7 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ควรดำเนินการจัดในหลักสูตรนั้นต่อไปหรือไม่ หรือควรอนุมัติ ควรตัดทอนงบประมาณในโครงการนั้นหรือไม่

4.3 รูปแบบและกระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.3.1 รูปแบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน มี 2 ประการ คือ รูปแบบที่ยึดถือความสำเร็จของโครงการ และรูปแบบที่ยึดถือการประเมินโครงการทั้งระบบ

ในการประเมินผลโดยรูปแบบที่ยึดความสำเร็จของโครงการมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีความชอบ พึงพอใจการพัฒนาดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัววิทยากร ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาหาร ที่พักสถานที่เทคนิคและวิธีการพัฒนา เป็นต้น

2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใดทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย เจตคติพิสัย ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีพฤติกรรมการเรียนรู้ติดตัวไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ กล่าวคือ ได้มีการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด มีการนำเอาทักษะที่ฝึกฝนช่วงการพัฒนาไปใช้มากน้อยเพียงใด ได้มีการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้รับบริการ และมีความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใด

4) การประเมินผลลัพธ์ (Result) ประเมินว่าโครงการพัฒนาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด อาทิ โครงการพัฒนานี้ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้เกิดนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจหรือทำให้สหกรณ์เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือไม่ ทำให้การบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้นหรือไม่ เป็นต้น

ในการประเมินโดยรูปแบบที่ยึดความสำเร็จของโครงการ 4 ประการ นี้เรียกว่า ตัวแบบ RLBR (RLBR Model)

รูปแบบการประเมินผลโครงการที่สองยึดถือ การประเมินผลโครงการทั้งระบบ (CIPP'Model) ซึ่งพิจารณาตัวชี้วัดของระบบได้ 4 ประการคือ

1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context) โดยพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนา และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาว่ามีการกำหนดไว้อย่างไร

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input) โดยพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เป็นคนและมิใช่คนว่ามีความพร้อมเหมาะสมและมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด การมีทรัพยากรพร้อมก็จะเป็นหลักประกันให้การพัฒนาสำเร็จได้

3) การประเมินกระบวนการ (Process) โดยพิจารณาถึงกระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ซึ่งการสำรวจความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

4) การประเมินผลผลิต (Product) โดยพิจารณาถึงผลของการพัฒนาจึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

4.3.2 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ขั้นตอน ที่สำคัญดังนี้ คือ

ขั้นตอนแรก การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล เป็นการประเมินว่าประเมินไปเพื่ออะไร โดยศึกษารวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับโครงการที่จะเป็นการประเมิน เช่น ชื่อ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักสูตร คุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนา วันเวลา สถานที่ งบประมาณ วิทยากร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่สอง การวัดผล เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนากับผู้เข้ารับการพัฒนาและผลที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- กำหนดข้อมูลที่จะวัดผลว่าข้อมูลอะไรและจะเก็บข้อมูลนั้น ๆ เมื่อใด
- การกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล
- การสร้างเครื่องมือวัด อาทิ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบทดสอบ เป็นต้น
- ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่สาม การเปรียบเทียบผลการประเมินกับวัตถุประสงค์เป็นการนำเอาผลที่เกิดจากการพัฒนาที่วัดได้จริงว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาวัดผลด้วยว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ อะไรคือสาเหตุของการเบี่ยงเบนและจะป้องกัน หรือแก้ไขอย่างไร

ขั้นตอนที่สี่ การดำเนินการแก้ไขและจัดทำรายงานในกรณีที่ผลการพัฒนาเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องพิจารณาดูว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรวางมาตรการอะไรเพื่อป้องกันมิให้เกิดการเบี่ยงเบน และจะต้องเสนอเป็นรายงานให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้รับทราบต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรกำหนดวิธีการพัฒนาแบบใดจึงจะเหมาะสมที่สุดระหว่างวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.3

ตอนที่ 8.2

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
เรื่องที่ 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
เรื่องที่ 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

แนวคิด

1. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานปัจจุบันของบุคลากร โดยแก้ไขโรคพฤติกรรมบกพร่อง 3 ประการคือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง และโรคทัศนคติบกพร่อง
2. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานในอนาคตของบุคลากรโดยการเตรียมพร้อมบุคลากรโดยวิธีการศึกษาในระบบ วิธีการศึกษานอกระบบ และวิธีการศึกษาตามอัธยาศัย
3. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การแบ่งปันความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมได้
2. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาได้
3. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ได้

เรื่องที่ 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมี 3 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการบริหารความรู้

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรเป็นการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจง เฉพาะเรื่อง เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขโรคพฤติกรรมการทำงานบกพร่อง ทั้งโรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง และโรคทัศนคติบกพร่อง

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

1.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

1.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.7 เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นจะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

1.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่สหกรณ์ต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี การสหกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการตระเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายโดยนัยใดก็ตาม มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกันคือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับสหกรณ์ใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายของสหกรณ์ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์แต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นคือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลา ไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่จะเข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะได้ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

2.3 การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในสหกรณ์มาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการ

บริหารงานใด ๆ ขึ้นในสหกรณ์ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรของสหกรณ์อยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับสหกรณ์มานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกสหกรณ์

การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรกกำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดง สาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคน แยกย้ายกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้วจึงจะถือได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้น

การฝึกอบรมรูปแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานมานานแล้ว ผู้ที่เพิ่งทำงานใหม่ หรือผู้ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานนี้มักจะใช้เฉพาะในกรณีการฝึกอบรมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้าน และต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมากกว่าตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป

2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นที่การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

2.4 การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและ

เข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้สหกรณ์ได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อสหกรณ์ในที่สุด

3. เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่

3.1 เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ การฝึกอบรมในปัจจุบันมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการ 5 ประการ ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 2-10)

3.1.1 มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในสมัยก่อนมุ่งเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ แต่ในปัจจุบันได้มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้จึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดผลสัมฤทธิ์ ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางกับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง สรุปได้ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบการฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการฝึกอบรม / ประเด็น	วิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
หน่วยการเรียนรู้	คนเดียว	กลุ่ม/เดี่ยว
จุดเน้น	เนื้อหา	กระบวนการเรียนรู้
บทบาทผู้เข้ารับการอบรม	ฟัง จำ ทดสอบ เงียบ เฉย	มีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น
บทบาทวิทยากร	สอน บรรยาย บอก สั่ง ประเมิน	อำนวย ชี้แนะ ร่วมวางแผน ให้คำปรึกษาและประเมินแบบมีส่วนร่วม
บรรยากาศ	เป็นทางการ ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ เน้นวิทยากร เน้นผู้ฟัง	ไม่เป็นทางการ ผ่อนคลายสนุก กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เป็นกัลยาณมิตร เรียนรู้ร่วมกัน

3.1.2 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ไม่ควรใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งตลอดทั้งหลักสูตร เช่น ใช้เทคนิคการบรรยายประกอบการซักถาม ใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้เทคนิคจำลองสถานการณ์ ใช้เทคนิคกรณีศึกษา ใช้เทคนิคบทบาทสมมติ ใช้เทคนิคการอภิปรายสัมมนา เป็นต้น

3.1.3 ใช้สื่อประสม ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรใช้สื่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เช่น ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ ใช้สื่อกระดาษฟลิปชาร์ต (Flipchart) ใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการฝึกอบรมและใช้สื่อแบบทดสอบ เป็นต้น

3.1.4 ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรนำเกมมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม การเตรียมความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกมการฝึกอบรมจะทำให้เกิดการเรียนรู้และมีความสนุกในการฝึกอบรมด้วย นอกจากนี้ควรคิดค้นกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเรียนรู้จากกิจกรรมนั้นด้วย

3.1.5 มีการทำงานเป็นทีมระหว่างวิทยากร ผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องบอก วัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรฝึกอบรมไปดำเนินการวางแผนเตรียมการและออกแบบเนื้อหาสาระ วิธีการ สื่อและการประเมินผลให้สอดคล้องสัมพันธ์กันแบบบูรณาการ

3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ การฝึกอบรมเชิงระบบให้ประสบความสำเร็จ ควรนำทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

3.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข การฝึกอบรมอย่างมีความสุขสามารถกระทำได้โดยมุ่งพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการเรียนรู้มากกว่ามีความทุกข์ วิทยากรจึงจำเป็นที่ต้องมีการโน้มน้าวชักจูงใจให้เห็นคุณค่าในสิ่งที่จะเรียนรู้ กล่าวคือ สิ่งที่จะเรียนรู้นั้นมีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เช่น การอบรมเรื่องการฝึกอาชีพวิทยากรควรจะชี้ให้เห็นว่าการฝึกอาชีพมีประโยชน์และคุณค่าต่อบุคลากรอย่างไร ใครก็ตามที่ฝึกอาชีพไม่เป็นก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้ ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขเพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ 7 ประการ ดังนี้

1) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์ จะเห็นว่าในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านล้วนมีความรู้มากมายทั้งในเชิงวิชาการ และ เชิงวิชาชีพ พร้อมนี้ยังมีประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน ดังนั้น การที่วิทยากรจะใช้วิธีบอกกล่าว สั่งสอน ก็ยากที่เขาเหล่านั้นจะยอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้ การที่จะทำให้เขายอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้นั้น วิทยากรต้องใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันมาประยุกต์ ใช้โดยยอมรับในความรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่ในขณะเดียวกันก็เสนอข้อเด่นของวิทยากรในหัวข้อนั้นว่า วิทยากรมีความรู้ประสบการณ์เช่นกันความเท่าเทียมกันทั้งสองฝ่ายจะนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

2) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนไวต่อความรู้สึกและมีความรู้คิด เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ใหญ่ ย่อมมีวุฒิภาวะสูง การนำเสนอ การบรรยาย การถ่ายทอดต้องกระทำให้เหมาะสมกับกลุ่มวัยและประเภทของผู้เข้ารับการอบรม การชื่นชมด้วยการปรบมือ การให้กำลังใจว่าดีแล้วจะส่งผลให้บรรยากาศการฝึกอบรมดีขึ้น เป็นกันเอง ซึ่งนำไปสู่ความสุขในการอบรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามี

ตำหนิ ดุด่าว่ากล่าวอาจจะได้รับการตอบโต้ โต้แย้ง และท้ายที่สุดนำมาซึ่งการไม่ยอมรับ ไม่อยากเข้าฟังและไม่อยากฝึกอบรมในเรื่องนั้น และหลักสูตรนั้นต่อไป

3) วิทยากรต้องมีความสุภาพ อ่อนโยน จริงใจและเป็นกัลยาณมิตร ในมุมมองของวิทยากรสามารถส่งเสริมความสุขในการเรียนรู้ได้ ถ้าวิทยากรมีบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนโยน และจริงใจ ไม่พูดจาโกหกหลอกลวง มีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดและพัฒนาผู้เข้ารับอบรมอย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องทำตัวเป็นเพื่อนที่ดีคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ ชี้นำ และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากตัวเขาเองมากกว่า การบอกกล่าวของวิทยากร

4) ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรัก และภาคภูมิใจในตัวเอง ในการฝึกอบรมอย่างมีความสุขต้องทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรักและความภาคภูมิใจในตัวเองว่าตนเองก็สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้เช่นกันไม่มีใครแก่เกินเรียนถ้าท่านรักที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในอนาคตก็ควรที่จะรักตัวเอง เชื่อมั่นตัวเอง และภูมิใจตัวเองว่าเราทำได้ แล้วเราก็จะทำได้

5) สร้างบทเรียนสนุก แปลกใหม่ จูงใจและเร้าใจตลอดเวลา วิทยากรจะต้องคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ สนุก ซึ่งการสนุกนั้นอาจกระทำได้ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือการสร้างกิจกรรม แปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้ไม่ซ้ำแบบเดิม วิทยากรต้องมีการจูงใจและเร้าใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความอยากรู้อยากเห็น อยากฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา การสร้างความแปลกใหม่ในบทเรียนก็เป็นหัวใจสำคัญที่จะเสริมการฝึกอบรมให้สนุก และมีความสุขในการฝึกอบรมต่อไป

6) สิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตการทำงานได้ มีหลายครั้งที่การฝึกอบรม เสริมเนื้อหาความรู้แน่นแต่ความรู้ดังกล่าวหาได้เป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ไปสู่การปฏิบัติ หากเป็นการฝึกอบรมตามแฟชั่น ดังนั้น วิทยากรจะต้องคัดสรรเนื้อหาและจัดกระบวนการเรียนรู้ในเนื้อหานั้น ๆ ให้สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในชีวิตการทำงาน การเห็นคุณค่าทางการเรียนรู้จะนำไปสู่ความอยากรู้อยากเห็น และสุขที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น โครงการฝึกอาชีพ โครงการฝึกอบรมกฎหมายประชาชน โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น

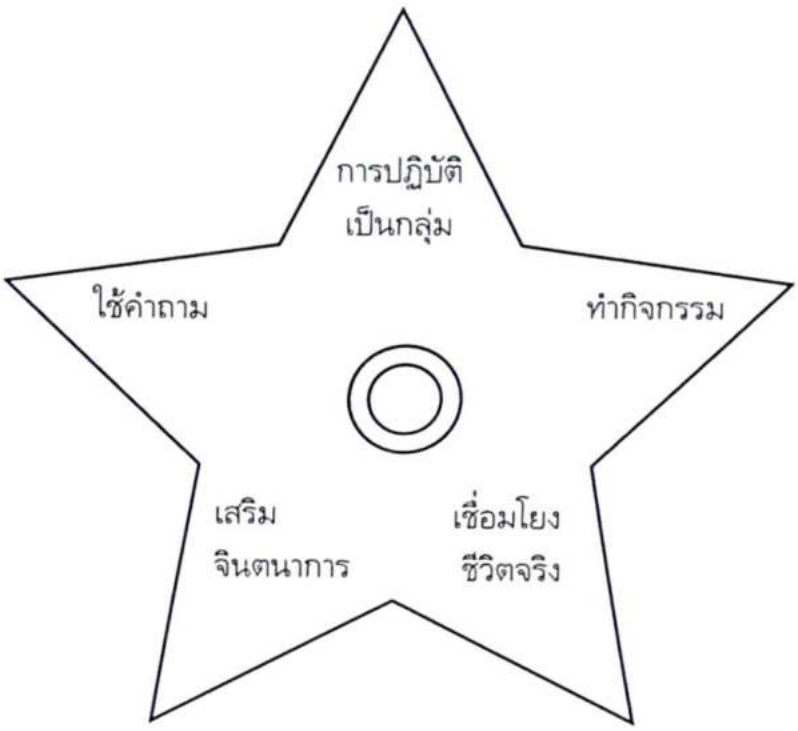
7) วิทยากรที่จะไปฝึกอบรมต้องรัก ศรัทธา และสุขในการที่จะฝึกอบรมด้วย ความสุขในการฝึกอบรมเกิดจากทั้งสองฝ่ายคือ วิทยากรมีความสุขที่จะอบรมกับผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขที่จะเรียนรู้ ตราบใดที่วิทยากรทำตัวน่าเบื่อหน่าย เซ็ง และไม่รัก ศรัทธาในวิชาชีพการเป็นวิทยากรแล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดความสุขในการฝึกอบรมได้ เคยมีหลายครั้งที่วิทยากรกล่าวในที่ฝึกอบรมว่า "...ผมได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรจากผู้บังคับบัญชา จริง ๆ แล้วผมไม่อยากมา...ผมไม่ค่อยรู้เรื่องนี้เท่าไหร่..." ดังนั้น ควรกล่าวว่า "เรื่องนี้สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม ผมได้ศึกษาและมีประสบการณ์โดยตรง ยินดีที่จะมาบรรยายในครั้งนี้"

3.2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ความสำเร็จของการฝึกอบรมเชิงระบบนอกจากสร้างความสุข ในการเรียนรู้แล้ว อีกประการหนึ่งที่จะต้องเน้นก็คือ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม ยิ่งมีการปะทะสังสรรค์ทางความคิดกันมากเท่าใดก็ยิ่งจะทำให้ความรู้แตกฉานมากขึ้นเท่านั้น ในแนวคิดของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี ดังนี้

ประการแรก จิตใจเข้าร่วมจึงเรียนรู้ หลักของการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมและที่ว่ามีส่วนร่วมก็คือ จิตใจของเขาเข้าร่วม มิฉะนั้นจะไม่เกิดการเรียนรู้ได้

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมส่งเสริมเป้าหมายเก่ง ดี มีสุข นั่นหมายความว่าต้องการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นมีความเก่งเกิดขึ้นเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน มีความดีตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์และมีความสุขทั้งกายและใจ

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาในเรื่องนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการที่เสริมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมได้ดีน่าจะเป็นวิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 แฉก ดังภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมวิธีดาว 5 แฉก

จากภาพที่ 8.5 อธิบายได้ว่าการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมให้ประสบความสำเร็จควรดำเนินการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม มีการใช้คำถามเป็นสื่อกระตุ้นให้คิด ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมและสร้างผลงาน มีการเสริมจินตนาการอยู่เสมอและมีการเชื่อมโยงกับชีวิตจริง

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี 3 วิธีการ ดังนี้

1) วิธีการใช้กระบวนการกลุ่ม การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมโดยทั่วไปมักจะใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กลุ่มกิจกรรม (Group Activity) หรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิด การกระทำที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีแรงจูงใจร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิทธิพล และได้รับอิทธิพลซึ่งกันและกัน การใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์

ในการฝึกอบรมเป็นการพัฒนา ทักษะ ความรู้ความสามารถ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี รวมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) วิธีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) เป็นแนวทางของความคิดเกี่ยวกับความรู้และมนุษย์ ซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้ใน 3 ประการ คือ

ประการแรก ความรู้เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยตนเอง

ประการที่สอง ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความคิดเห็นอาจผิดพลาดได้

ประการที่สาม ความรู้เป็นสิ่งที่เจริญงอกงามและเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ ควรนำวิธีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม มิใช่ความรู้ที่เกิดจากตำรา

3) วิธีการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning)เป็นวิธีการที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมให้ได้เรียนรู้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน แต่ละคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และในความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันทรัพยากรเรียนรู้รวมทั้งการเป็นกำลังใจแก่กันและกัน การเรียนรู้แบบร่วมแรงใจ ช่วยให้เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เสริมสร้างทักษะในการบริหาร จัดการ การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อความหมาย เป็นต้น การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจที่สามารถมาประยุกต์ใช้การฝึกอบรมมีหลายวิธีการ เช่น การเล่าเรื่องรอบวง (Round Robin) มุมสนทนา (Corners) คู่ตรวจสอบ (Check) คู่คิด (Think-Pair Share) ปริศนาความคิด (Jigsaw) กลุ่มร่วมมือ (Co-op Co¬op) การร่วมมือแข่งขัน (Team Games Tournament) และร่วมกันคิด (Numbered Heads Together) เป็นต้น

3.2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การฝึกให้มนุษย์คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังนั้น การคิดเป็นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเห็นว่าคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการคิด (Thinking) มีจำนวนมากมายซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 เป็นคำที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมซึ่งต้องใช้ความคิด เช่น การสังเกต การเปรียบเทียบ การจำแนกแยกแยะ การขยายความ การแปลความ การตีความ การจัดกลุ่มและหมวดหมู่ การสรุป เป็นต้น คำเหล่านี้ไม่มีคำว่า "คิด" อยู่ แต่มีความหมายอยู่ในตัวเรียกว่า ทักษะการคิด

กลุ่มที่ 2 เป็นคำที่แสดงลักษณะทางการคิดซึ่งใช้ในลักษณะเป็นคำวิเศษณ์ เช่น คิดกว้าง คิดถูก คิดคล่อง คิดรอบคอบ คิดหลากหลาย เรียกว่า ลักษณะการคิด

กลุ่มที่ 3 เป็นคำที่ครอบคลุมพฤติกรรมหรือการกระทำหลายประการที่สัมพันธ์กันเป็นลำดับ ขั้นตอน มีลักษณะซับซ้อนกว่าลักษณะการคิด เรียกว่า กระบวนการคิด ซึ่งกระบวนการคิดที่ใช้โดยทั่วไปมีหลาย ประการ อาทิ

- กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดหรือการคิดแบบมองภาพรวม
- กระบวนการคิดวิจารณญาณหรือการคิดแบบวิทยาศาสตร์
- กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- กระบวนการสร้างเจตคติหรือทัศนคติที่ดี
- กระบวนการสร้างค่านิยมที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถ้านำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดมาใช้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปเป็นมิติของการคิด 6 ด้าน ดังนี้

1) มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคม และสิ่งแวดล้อม ข้อมูลวิชาการและวิชาชีพ เช่น การตั้งปณิธานของตนเองสู่ความสำเร็จ โดยการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่กระทบต่อตนเอง การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในชีวิต การทำงานและชีวิตครอบครัวได้

2) มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด ซึ่งได้แก่ ใจกว้าง และเป็นธรรม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ช่างวิเคราะห์และผสมผสาน ขยันต่อสู้อดทน มั่นใจในตนเอง น่ารักน่าคบ

3) มิติด้านทักษะการคิด ซึ่งได้แก่ ทักษะการคิดพื้นฐานประกอบด้วยทักษะการสื่อความหมาย และทักษะการคิดทั่วไป ทักษะการสื่อความหมาย ได้แก่ การฟัง (listening) การอ่าน (reading) การรับรู้ (perceiving) การทำให้กระจ่าง (clarifying) การพูด (speaking) และการเขียน (writing) เป็นต้น ทักษะการคิดทั่วไปที่เป็นแกน ได้แก่ การสังเกต (observing) การสำรวจ (exploring) การใช้คำถาม (questioning) การจำแนกแยกแยะ (discriminating) การเปรียบเทียบ (comparing) การจัดหมวดหมู่ (classifying) การแปล (translating) การตีความ (interpreting) เป็นต้น

นอกจากทักษะการคิดพื้นฐานแล้วยังประกอบด้วยทักษะการคิดที่ซับซ้อน เช่น การให้คำจำกัดความ (defining) การวิเคราะห์ (analyzing) การบูรณาการ (integrating) การจัดระบบความคิด (organizing) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (constructing) การคาดคะเน (predicting) การตั้งสมมติฐาน (formulating hypothesis) การพิสูจน์ความจริง (verifying) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (applying) เป็นต้น

4) มิติด้านลักษณะการคิด ประกอบด้วยลักษณะการคิดทั่วไป คือ คิดคล่อง คิดหลากหลาย คิดละเอียด คิดชัดเจน ลักษณะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ คือ คิดถูกทาง คิดกว้าง คิดลึกซึ้ง คิดไกล และคิดอย่างมีเหตุผล

5) มิติด้านกระบวนการคิด เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่รอบคอบ สมเหตุสมผล ผ่านการพิจารณาปัจจัยรอบด้านอย่างกว้างไกลลึกซึ้ง ผ่านการกลั่นกรอง ไตร่ตรอง ทั้งด้านคุณโทษและคุณค่าที่แท้จริงของสิ่งนั้นมาแล้ว

6) มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของคน เป็นการรู้ตัวถึงความคิดของตนเองในการกระทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความรู้นั้นในการควบคุมหรือปรับการกระทำของตนเอง การคิดในลักษณะนี้เรียกว่าการคิดอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมการวางแผน การควบคุมกำกับการกระทำของตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้า และการประเมินผล

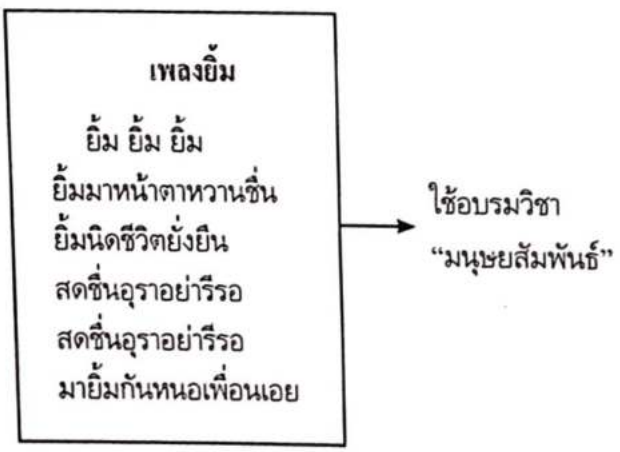
จะเห็นว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเชิงระบบได้โดยวิทยากรพยายามคิดสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิด ทำอย่างไรให้เกิดความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง

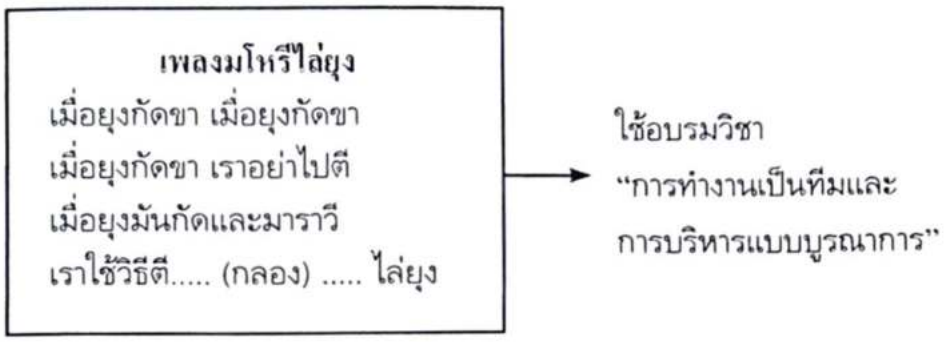
3.2.4 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์พร้อมต้องเติมปัจจัยที่ห้า อันได้แก่ ศิลปะ ดนตรี กีฬา จะเห็นว่าการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี และกีฬา เป็นการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีสุขภาพสมบูรณ์ พัฒนาทางร่างกาย พัฒนาทางด้านจิตใจ มีจิตใจ ร่าเริง แจ่มใส คนทุกคนต้องพัฒนาด้านสติปัญญา มีทักษะทางศิลปะ ทักษะในการเล่นดนตรี และทักษะในการเล่นกีฬาเป็น

ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ ได้มีการนำเอาเรื่องศิลปะ ดนตรี และกีฬา มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะได้มีการใช้เทคนิคการวาดภาพมาใช้ในการเรียนรู้ อาทิ ให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพตัวเอง วาดภาพผู้นำที่พึงประสงค์ วาดภาพชุมชนที่พึงประสงค์ วาดภาพองค์การที่พึงประสงค์ วาดภาพการเมืองที่พึงประสงค์ วาดภาพสังคมที่พึงประสงค์ เป็นต้น

การให้ผู้เข้ารับอบรมวาดภาพสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นอย่างชัดเจนพร้อมทั้งมีการคิดฝัน จินตนาการที่ไร้ขอบเขต ศิลปะของการวาดภาพจะทำให้เกิดความสวยงามและสุนทรียภาพในจิตใจ พร้อมที่จะมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาได้ต่อไป เทคนิคที่ใช้ศิลปะของการวาดภาพก็คือ เทคนิคเอไอซี (AIC = Appreciation Influence Control) ซึ่งมีการฝึกฝนให้ทุกคนมีจินตนาการของตนเอง รวมทั้งการเข้ากลุ่มเพื่อสร้างฝันและสานฝันแล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ และนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จต่อไป การใช้ศิลปะจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ในกรณีทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรีนั้น ได้มีการนำดนตรี หรือบทเพลงมาใช้ในการอบรม ดนตรีนอกจากจะช่วยคนให้มีความงามด้านจิตใจและอารมณ์ดีแล้ว ถ้านำมาใช้ในการอบรมก็จะทำให้ผ่อนคลายความเครียดและเพิ่มบรรยากาศที่สดชื่นมากขึ้น ดนตรีในที่นี้หมายรวมถึงเพลงประกอบดนตรีด้วย เช่น





นอกจากศิลปะ ดนตรีเพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยแล้ว การเล่นกีฬาก็เป็นการฝึกให้คน รู้จักคำว่าแพ้ชนะ และการให้อภัย การนำเอากีฬาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมก็คือการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาสี การจัดกิจกรรมกายบริหารในตอนเช้า หรือตอนเย็นในกรณีที่มีการอบรมเข้มแบบพักค้างคืน หรือในกรณีการจัดกิจกรรม สันทนาการ หรือสาระสังสันทน์ในช่วงการฝึกอบรม เป็นต้น

3.2.5 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝน กาย วาจา ใจ) ในทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยโดยการฝึกฝน กาย วาจา ใจ นับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เป็นบุคคลมีคุณธรรมในจิตใจ มีความรู้แต่เพียงอย่างเดียวแต่ขาดซึ่งคุณธรรมก็ยากที่จะเป็นคนที่พึงปรารถนาในสังคม การฝึกกายเป็นฐานเบื้องต้นนำไปสู่คุณธรรมในจิตใจ การฝึกกายในที่นี้จะหมายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีที่พึงประสงค์ของสังคม การฝึกความมีสติภาวนา เจริญสติเพื่อพัฒนาปัญญาจึงนำไปสู่คุณธรรมบุคคลซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพที่ดีต่อไป

การฝึกวาจาเป็นการฝึกสัจวาจา พูดไม่โกหกหลอกลวง มธุรสวาจาที่พูดจาไพเราะน่าฟัง วจีมีประโยชน์ คำพูดมีสาระและเป็นประโยชน์ต่อการประพฤติปฏิบัติ การฝึกพูดด้วยการโต้วาทีธรรมะ การใช้เกมเลือกสีเพื่อชี้ให้เห็นว่าไม่ควรเอาแต่ใจตนเอง ไม่เอาตัวรอด การคิดหาทางออกที่ชาญฉลาดด้วยเกมสหกรณ์ที่ชี้ให้เห็นว่า ถ้าทุกคนไม่ร่วมมือกันยากที่เราจะทำสำเร็จ เหมือนหลักการที่ว่ารวมกันเราอยู่แยกกันตายหมู่ หรือรวมกันช่วยเหลือกันทุกคน ได้รับประโยชน์สูงสุดนั่นเองตามหลักการที่ว่า ชนะ-ชนะ (win-win concept)

การฝึกใจเป็นการพัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว ถ้าเชื่อว่าทำได้จะทำได้ เชื่อว่าดีจะดี การพัฒนาจิตพื้นฐานต้องมุ่งจิตใจมีคุณธรรมที่ดีงาม (ใจงาม) จิตใจมีความสามารถ (ใจสามารถ) จิตใจมีสุขภาพดี (ใจดี) ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 8.2 (อำไพ สุจริตกุล, 2540, น. 150)

ตารางที่ 8.2 การฝึกฝนกายวาจาใจ

พฤติกรรมลำดับ	กาย	วาจา	ใจ
1	ผู้ดีย่อมรักษาความเรียบร้อย	ไม่ใช้ถ้อยคำหยาบคาย	ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน
2	ผู้ดีย่อมมีสัมมาคารวะ (เคารพ นบน้อม ให้เกียรติ)	สัมมาวาจา (ไม่ล้อเลียน รู้จักขอโทษ)	เคารพยำเกรง-นบน้อมต่อ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้ใหญ่
3	ผู้ดีย่อมเป็นผู้มีสง่า (กิริยา ผึ่งผายองอาจ)	พูดจาชัดถ้อยชัดคำ	รู้จักความงาม ความดี และมีน้ำใจเหมือนน้ำ (ไม่หลง ไม่ดึงดัน)
4	ผู้ดีย่อมเป็นผู้ใจดี (พร้อมที่จะ ช่วยเหลือ)	ไม่เยาะเย้ย ถากถาง ข่มขู่	โอบอ้อมอารี และปรารถนาดีต่อผู้อื่น
5	ผู้ดีย่อมรักษาความซื่อตรงสุจริต	ไม่ติดปากด้วยคำสบถ-มุสา	ไม่เป็นคนหลายหน้า (เที่ยงตรง และมุ่งมั่น)

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการฝึกอบรมที่ดีควรนำเอาเทคนิคการฝึกฝนกายวาจาใจ เข้าไปประกอบด้วย เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว การฝึกอบรมจนเกิดเป็นนิสัย จึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงไม่แปลกเลยที่ปัจจุบันนี้มีการนำเอาผู้เข้าอบรมไปฝึกโต้วาทีธรรมะเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในจิตใจ นำผู้เข้ารับการอบรมไปฝึกกายด้วยการลดสิ่งอำนวยความสะดวกมีสิ่งของเครื่องใช้จำกัด เพื่อฝึกความอดทน ความเสียสละ ความมีวินัย นำผู้เข้าอบรมไปฝึกจิตด้วยการนั่งสมาธิทำจิตใจให้สงบ การฝึกฝนสม่ำเสมอนำไปสู่พฤติกรรมของคน ๆ นั้นจนกระทั่งกลายเป็นนิสัย ทำอย่างไรจึงจะให้คนมีนิสัยซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือมีน้ำใจต่อกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

น้ำใจคือเอื้อเฟื้อ
ต้องช่วยเหลือเผื่อแผ่กัน
หมั่นทำทุก ๆ วัน
ความดีนั้นน่าชมเชย

ประเด็นวิเคราะห์

การฝึกอบรมแบบใหม่ให้ประสบความสำเร็จ ควรใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ อะไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.1

เรื่องที่ 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะแรกจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจ ในระยะต่อมาแนวคิดการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางร่างกาย พัฒนาการทางสังคม พัฒนาการทางอารมณ์ และพัฒนาการทางสติปัญญา

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การจัดการศึกษาในอดีต มุ่งเน้นครูเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนท่องจำและเรียนอย่างเฉื่อยชาไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมีลักษณะที่เหมาะสมที่จะอยู่ในสังคมได้ จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้เองอย่างมีความสุขจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสมสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สร้างสรรค์สังคมให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธี การให้การศึกษาในปัจจุบันจึงมุ่งไปสู่ผู้เรียน เป้าหมายของการศึกษาจึงอยู่ที่การพัฒนาคุณสมบัติของผู้เรียนให้ครบถ้วนและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็นเป้าหมายดังกล่าวนั้น ได้แก่ ด้านวิชาการวิชาชีพ คุณธรรม หรือศีลธรรมจรรยา วัตถุประสงค์ของการศึกษาสรุปได้ดังภาพที่ 8.6



ภาพที่ 8.6 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากภาพที่ 8.6 อธิบายได้ว่าการศึกษานอกจากจะเน้นคนเก่งทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพแล้ว ยังจะต้องเน้นการเป็นคนดีด้วยโดยมีคุณธรรมประจำใจ ดังแนวคิดในปัจจุบันที่ว่าความรู้ควบคู่คุณธรรม

2. รูปแบบของการศึกษา

การศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ (ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) ได้แก่

2.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไปควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เก่ง ดี มีสุข ด้วยวิธีการ ดังนี้

1) ครูรัก สนใจเข้าใจนักเรียน นักศึกษา
2) สร้างสรรค์จุดเด่น ซ่อมเสริมจุดด้อย
3) ผู้เรียนมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ
4) บทเรียนฝึกฝนทักษะ ลักษณะ กระบวนการคิด
5) เลียนแบบ ริเริ่ม สร้างศิลป์ จินตนาการ
6) ฝึกซ้ำ นำแนวทางสร้างวินัย กล่อมเกลาจิตใจ
7) ฝึกสติ กิริยา วาจา พัฒนาปัญญา ปลูกฝังคุณธรรม
8) เผชิญสถานการณ์ แก้ปัญหาด้วยตนเอง
9) แก่นแท้ของการสอน คือการเรียนรู้ของผู้เรียน
10) ธรรมชาติและชีวิตช่วยให้เกิดการเรียนรู้
11) พัฒนารอบด้าน วัดประเมินรอบด้าน

12) กิจกรรมเรียนรู้หลากหลาย จัดได้ทุกเวลา

13) ปฏิสัมพันธ์ ทำงานกลุ่ม

14) บรรยากาศรื่นรมย์ จูงใจ

2.2 การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษาของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นต้น

2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสโดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ อาทิ สนใจเรื่องการเมืองก็ศึกษาเรียนรู้เรื่องการเมือง เป็นต้น

การศึกษาตามอัธยาศัยในบางกรณีเรียกว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ไม่เน้นที่การทำงานมุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัย จากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพการดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามกฎเกณฑ์ที่แต่ละสังคมกำหนด

1) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และคุณธรรมพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการได้ยินได้ฟัง การอ่าน การลงมือทำและการขัดกล่อมจิตใจ โดยการอาศัยหลักของศาสนาหรือลัทธิความเชื่อที่ตนเคารพนับถือ ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงมักเป็นผู้ที่หูกว้าง ตากว้าง และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่ตลอดเวลาไม่เชื่อมั่นตนเองสูงเกินไป หรือทำตนเป็น "ถ้วยชา" ที่เต็มแล้วด้วยชาเก่า ชาใหม่ก็เทลงไปไม่ได้ การเปิดใจกว้างจะทำให้รับฟังคำติชมหรือวิจารณ์ของคนอื่นที่เปรียบเสมือนกระจกเงาส่องให้เห็นสภาพที่แท้จริงของตน ดังคำกล่าวที่ว่า "ผู้ที่คอยติติงเราคือผู้ที่ชี้ขุมทรัพย์" ให้

2) เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ในการประกอบอาชีพ มนุษย์จำเป็นจะต้องมีวิชาความรู้ในอาชีพที่แต่ละคนยึดถืออาชีพทั้งหลายพัฒนาขึ้นมาจากการลองผิดลองถูก สั่งสม มวลประสบการณ์กลายเป็นหลักการหรือทฤษฎีที่สามารถนำมาประมวลเป็นบทเรียน หรือตำราสั่งสอนกันในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ จึงหมายถึง การหาความรู้และประสบการณ์ในอาชีพที่ตนเลือกจากการสังเกต ลงมือทำ คิด พิจารณาและทดลองแม้จะได้ร่ำเรียนวิชามาแล้วก็ไม่หยุดนิ่งต้องพัฒนาต่อไป

2.3.2 วิธีการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1) วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัยครอบคลุมการเลียนแบบการลองผิดลองถูก การอยากลองทำสิ่งที่แปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้น การเรียนรู้ตามปกติวิสัยเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติ การเลียนแบบเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่ถือเป็นพื้นฐานการสืบต่อการดำรงชีวิตขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่มนุษย์เรียนรู้จากการเลียนแบบ ตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนเติบโต การเลียนแบบจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความคิดดัดแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในที่สุด เช่น เด็กเลียนแบบเสียงพูดแบบพ่อแม่ ญาติมิตร เพื่อนฝูงและสมาชิกในสังคม การเลียนแบบจะแนบเนียนและเหนือชั้นขึ้นตามวัยและประสบการณ์

การลองผิดลองถูกเป็นวิถีทางพัฒนาตนเองที่จะให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ได้ดีและคงทน แม้ว่าอาจจะต้องลงทุนสูง บางครั้งก็แลกด้วยสิ่งมีค่าหรือด้วยชีวิต การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่เป็นวิธีการที่ธรรมชาติให้มนุษย์และสัตว์มีความอยากรู้อยากเห็นและอยากลองสิ่งที่ตนไม่เคยมี ในที่สุดก็นำไปสู่การค้นพบแนวคิด แนวทางใหม่และการค้นพบตนเองในที่สุด ความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อยากอยู่กับที่จึงประสงค์ที่จะทำสิ่งที่ไม่เคยทำ เมื่อได้แล้วก็อยากทำให้ดีขึ้น ในเส้นทางแห่งการปรับปรุงสิ่งเหล่านั้นมนุษย์ก็ได้พัฒนาตนเองในที่สุด

2) วิธีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้เป็นวิธีการหาความรู้จากสถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการ และการสื่อสารมวลชน สถาบันศาสนา เช่น วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจสำหรับศาสนิกชนเพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ได้ศึกษาหลักธรรมศาสนาที่ตนนับถือ เช่น ชาวพุทธ ก็ได้ปฏิบัติสมาธิเพื่อความสงบของจิตใจและเพื่อมรรคผลที่สูงกว่า เป็นต้น

แหล่งวิทยบริการอาจอยู่ในที่ทำงานและในแหล่งชุมชน แหล่งวิทยบริการในสถานที่ทำงานอยู่ในรูปห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ ห้องสารนิเทศและห้องสื่อสารไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ แหล่งวนอุทยาน อุทยานการศึกษา ศูนย์ประวัติศาสตร์ที่ประมวลสรรพความรู้หรือความรู้เฉพาะด้านไว้ให้ผู้สนใจเข้าไปศึกษาหาความรู้ตามความสนใจ จะเห็นว่าการพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นที่จะต้องใฝ่เรียนรู้ โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชาชีพ การพูด การฟัง การคิด การถาม การดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันและอนาคต มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ศึกษานอกระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการศึกษานอกโรงเรียน และการศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน (Life Long Learning for All) อยู่ที่ไหนก็เรียนได้เรียนทางไกลกับ มสธ.

ประเด็นวิเคราะห์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบการศึกษาใดต่อไปนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางฝ่ายจัดการ กรรมการ และสมาชิกสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.2

เรื่องที่ 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยเชื่อว่า มนุษย์ที่ทำงานประสบความสำเร็จต้องเป็นบุคลากรที่ต้องใช้ความรู้ในการทำงานที่เรียกว่า บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกการบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต่อไป

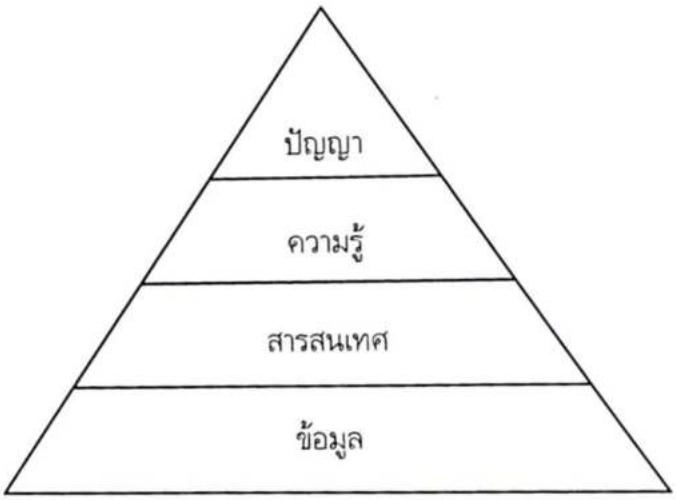
1. แนวคิดของการจัดการความรู้

1.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เกี่ยวกับการจัดการความรู้ "...มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน..."

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พบว่าหน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อให้ข้าราชการ พนักงานของรัฐได้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.2 ความหมายของความรู้ ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ

ความรู้ คือบทสรุปของความเข้าใจ เนื้อหาเป็นความจริงผ่านการพิสูจน์และทดสอบ สามารถตั้งเป็นกฎนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปความหมายของคำว่า ความรู้ (Knowledge) ได้ ดังภาพที่ 8.7



ภาพที่ 8.7 พีระมิดลำดับชั้นของความรู้

จากภาพที่ 8.7 อธิบายได้ว่า ข้อมูล (data) เป็นส่วนสำคัญสำหรับการจัดทำสารสนเทศ (information) สารสนเทศนำมาซึ่งความรู้ (knowledge) ความรู้นำมาซึ่งปัญญา (wisdom) ปัญญานำมาซึ่งการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น

ข้อมูล ⟶ สำรวจข้อมูลของบุคลากรในองค์การ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เป็นต้น

สารสนเทศ ⟶ ประมวลข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เช่น ร้อยละ 80 เป็นผู้หญิง ร้อยละ 20 เป็นผู้ชาย ร้อยละ 60 เป็นผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 30 เป็นผู้มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 10 สูงกว่าปริญญาตรี

ความรู้ ⟶ คนในองค์การมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย คนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ปัญญา ⟶ นำความรู้ไปใช้โดยปรับสัดส่วนผู้หญิงและผู้ชายให้ใกล้เคียงกัน เนื่องจากองค์การทำงานเชิงพื้นที่ต้องการผู้ชายมากกว่า ดังนั้น จึงต้องปรับวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ให้เน้นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง กรณีที่วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรีก็นำความรู้ไปใช้ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยการเรียนทางไกลกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หรือการฝึกอบรมให้มีความรู้ในระดับเทียบเท่าปริญญาตรี

ดังนั้น ความรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้าราชการและพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีความรู้มากกว่าย่อมนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการทำงานที่ดีกว่าที่เรียกว่า ทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.3 การจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ประมวลสรุปได้ ดังนี้

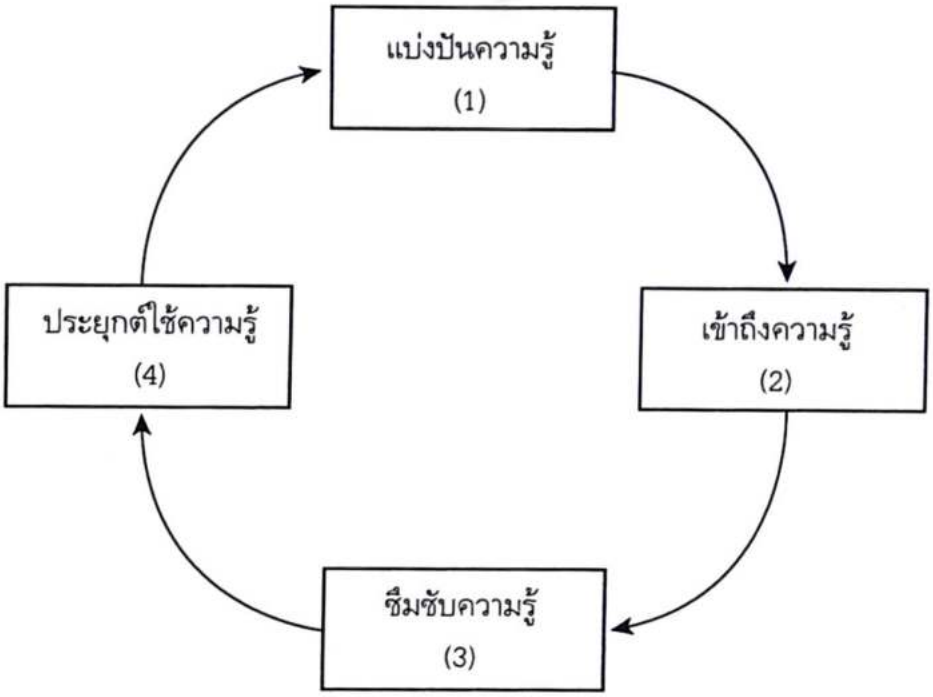
- *การจัดการความรู้* หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- *การจัดการความรู้* หมายถึง การรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์การ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินองค์การหรือธุรกิจ

- *การจัดการความรู้* หมายถึง วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- *การจัดการความรู้* หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน

จากความหมายการจัดการความรู้ข้างต้น อธิบายสรุปได้ ดังภาพที่ 8.8



ภาพที่ 8.8 ความหมายของการจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.8 อธิบายได้ว่า การจัดการความรู้คือ การแบ่งปันความรู้ (share) ระหว่างกัน การเข้าถึงความรู้ (access) โดยจัดหาความรู้ไว้ในห้องสมุด หรือศูนย์วิทยพัฒนาบริการ การซึมซับความรู้ (learn) ด้วยการเสริมสร้างนิสัยการอ่าน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (apply) ในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.4.1 สร้างนวัตกรรมโดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

1.4.2 เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้าโดยการลดเวลาการตอบกลับ

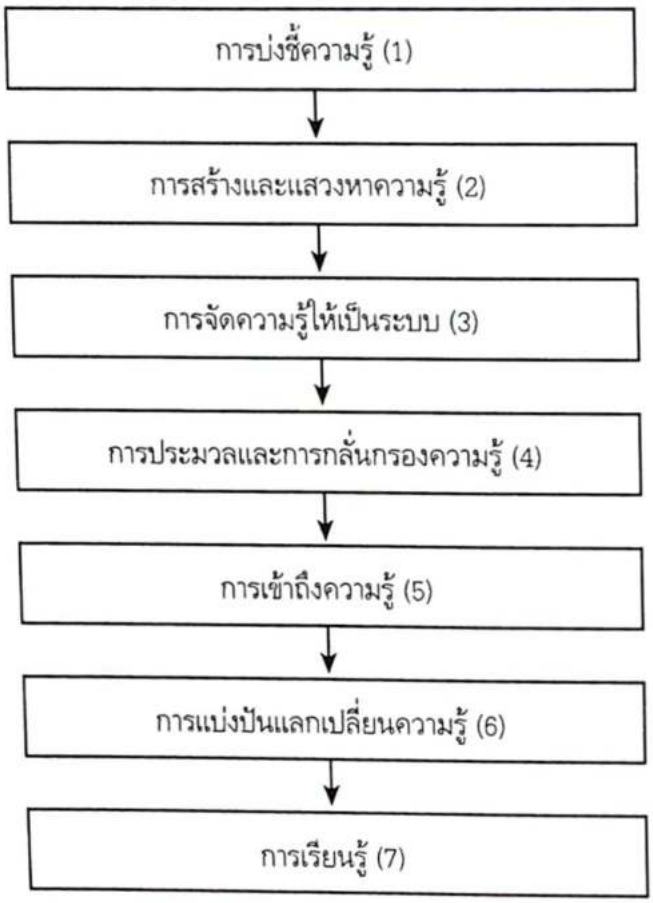
1.4.3 ลดอัตราการลาออกโดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของบุคลากรและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม

1.4.4 ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน

1.4.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับทุกภาคส่วนขององค์การ

2. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มี 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังภาพที่ 8.9



ภาพที่ 8.9 กระบวนการจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.9 อธิบายได้ ดังนี้

2.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Indentification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อบรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง ความรู้อยู่ในรูปแบบใด และความรู้อยู่ที่ใคร เป็นต้น

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) โดยสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) วางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) โดยปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) โดยหนังสือเวียน การฝึกอบรม บอร์ด (Board) และเว็บบอร์ด (Web Board)

2.6 การแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

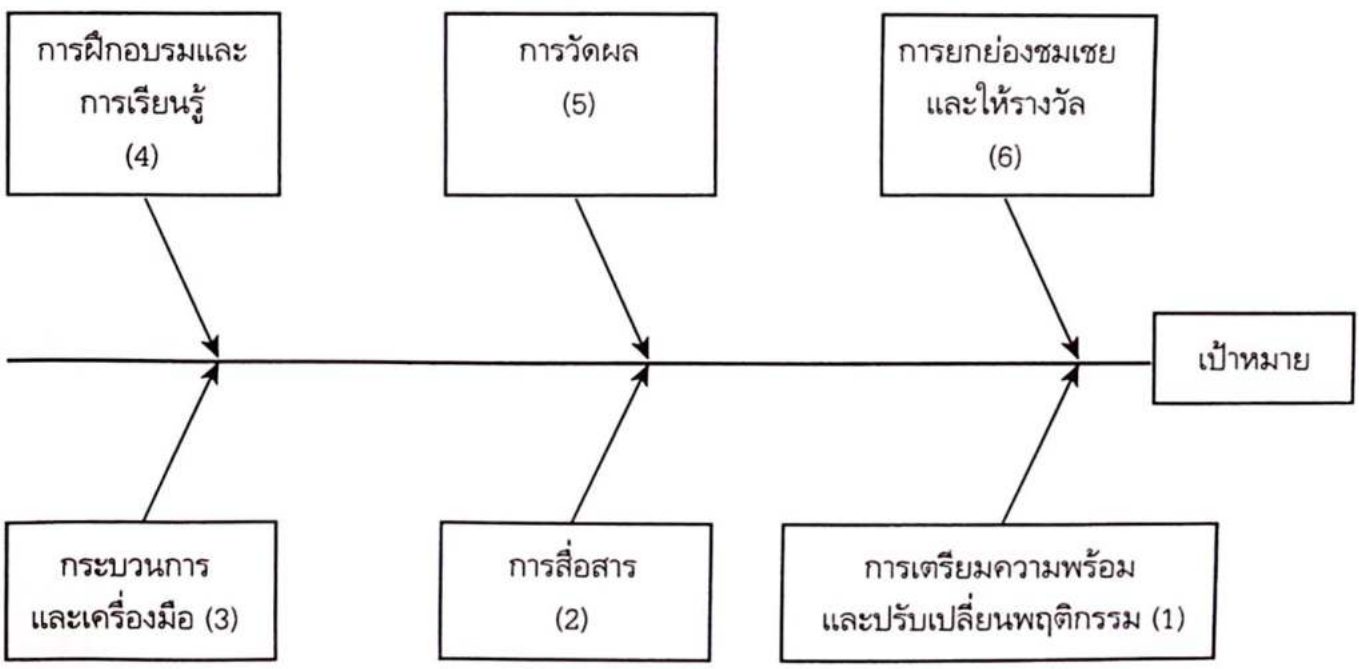
2.6.1 ความรู้ภายนอกตัวคน (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.6.2 ความรู้ภายในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานการยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

2.7 การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์ใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การต่อไป การเรียนรู้เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีสมรรถนะในการทำมาตรฐานสูงนั่นเอง

3. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้ (Change Management Process) มี 6 ขั้น ดังภาพที่ 8.10



ภาพที่ 8.10 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.10 จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้เริ่มดำเนินการด้วยการตั้งเป้าหมายขององค์การให้กระจ่างชัด ภาพองค์การในอนาคตที่ทุกคนมีส่วนร่วมแล้วดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 การเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) ประกอบด้วย

3.1.1 การเตรียมความพร้อม ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ คือ การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารโครงสร้างพื้นฐานองค์การ ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีกระบวนการติดตามและประเมินผลและกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

3.1.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ประกอบด้วย การทำให้คนอยากเปลี่ยนอยากคิดอยากทำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี กฎระเบียบมีความยืดหยุ่น สร้างพฤติกรรมที่เปิดกว้างให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3.2 การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย

3.2.1 ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์การต้องการ

3.2.2 สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทุกคน

3.2.3 ให้แต่ละคนมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น e-Mail จดหมายเวียน เสียงตามสาย Intranet เป็นต้น

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือให้เหมาะสมดีพอกับประเด็นต่อไปนี้ คือ

3.3.1 ชนิดของความรู้

3.3.2 ลักษณะขององค์การ (ขนาดสถานที่ตั้ง)

3.3.3 ลักษณะการทำงาน

3.3.4 ทรัพยากร

3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) โดยการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดย

3.4.1 กำหนดเนื้อหา

3.4.2 ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย

3.4.3 กำหนดวิธีการ

3.4.4 กำหนดการประเมินผลและการปรับปรุง

ตัวอย่างหลักสูตร เช่น KM Awareness & Concept KM Implementation ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3.5 การวัดผล (Assessment) เป็นการวัดผลการดำเนินการว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น และนำผลการวัดมาให้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการเรียนรู้

3.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของทางบุคลากรในทุกระดับ เช่น มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน เป็นต้น

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าการจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.3

ตอนที่ 8.3

แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่การหวงแหนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นาน ๆ จนเกษียณอายุ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการสร้างและรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายตัวแบบและประยุกต์ใช้ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่การหวงแหนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นาน ๆ คืออยู่จนเกษียณอายุ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ประกอบกับสหกรณ์ต้องลงทุนเรื่องทรัพยากรมนุษย์มาก โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรกของการรับคนเข้ามาทำงานในสหกรณ์ เพราะในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงานในสหกรณ์อาจยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอาจมีความผิดพลาดทำให้ต้องสูญเสียเวลา วัตถุดิบ และอื่น ๆ ไปมากจนกว่าจะมีความชำนาญในการทำงาน เมื่อมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะเป็นช่วงของการทำประโยชน์ สหกรณ์ก็ควรที่จะเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ไปนาน ๆ อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษาไม่ใช่เพียงหาวิธีเก็บเขาไว้กับเรานาน ๆ เท่านั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่นาน ๆ นั้นต้องทำนุบำรุงรักษาให้เขามีสภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพวกเขา ให้พวกเขาเข้าใจว่าเขาคือส่วนหนึ่งของสหกรณ์ และสหกรณ์คือส่วนหนึ่งของพวกเขา สร้างความรักด้วยการให้การดูแลความเป็นอยู่ สภาพการทำงานของพวกเขา และพัฒนาพวกเขาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่เสมอ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ความเจริญทางสังคม และวิวัฒนาการของเทคโนโลยี การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ควรยึดหลักที่ว่า **"ยามดีเราใช้ ยามไข้เรารักษา"** เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ**มีการพัฒนาในสาขาอาชีพ**

2. ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการทำงานตลอดเวลา แม้ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ความต้องการทรัพยากรมนุษย์สูงมากขึ้น หากหน่วยงานมีนโยบายในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์มากนัก หรืออาจจะไม่มีผลกระทบแต่อย่างใด หากการดำเนินการด้านการธำรงรักษาเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถมองเห็นได้ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว และข้อเสนอที่ดีกว่าของหน่วยงานอื่น อาจไม่มีผลในการดึงดูดใจพวกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าก็ได้รับหากได้รับการทำนุบำรุงรักษาเป็นอย่างดีจากสหกรณ์เดิมของเขา การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้าง และรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในสหกรณ์ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดไปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การธำรงรักษากระทำ

ได้โดยจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เป็นที่พึงพอใจ และดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นไปตามหลักวิชาการ การดึงดูดและจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์อยู่ร่วมงานตลอดไป จึงควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ที่เขาจะยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิต ให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาระดับการศึกษา และที่สำคัญยิ่งก็คือ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งรวมทั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการด้วยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรยึดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบคุณธรรม ตลอดจนทำนุบำรุงรักษาพัฒนา และจัดสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าพวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากสหกรณ์ พวกเขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ และได้รับการดูแลเป็นอย่างดี การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะทำให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสหกรณ์แล้ว ยังสร้างภาพพจน์ที่ดี และสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์รวมอีกด้วย

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญใน 3 เรื่องคือ สุขภาพและความปลอดภัย คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงงานสัมพันธ์

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการนำแนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.1

เรื่องที่ 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบคุณภาพชีวิตการทำงาน และตัวแบบแรงงานสัมพันธ์

1. ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย

สุขภาพ (Health) หมายถึง สภาวะที่สมบูรณ์พร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคมประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านกาย มิติด้านจิตใจ มิติด้านสังคมและอารมณ์ และมิติด้านจิตวิญญาณ ชีวิตที่มีคุณภาพที่ดีต้องเป็นชีวิตที่สมดุลและมีสุขภาพสมบูรณ์พร้อมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ กาย ใจ สังคมอารมณ์ และจิตวิญญาณ

ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาพการณ์อันปราศจากการประสบอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติภัย และโรคที่เกี่ยวเนื่องจากการทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานในสหกรณ์

การที่บุคลากรมีสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ ดังนี้

1.1 ผลผลิตเพิ่มขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยในสหกรณ์โดยมีสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายอย่างเพียงพอ ย่อมไม่เกิดอุบัติเหตุ หรือเกิดอุบัติเหตุน้อยมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสหกรณ์ที่อันตรายหรือเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกปลอดภัย ความหวาดกลัวหรือวิตกกังวลก็ลดลง การทำงานก็จะเป็นไปอย่างเต็มที่ด้วยความมั่นใจและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น

1.2 ต้นทุนการผลิตลดลง โดยปกติแล้วสหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายในรูปของต้นทุนในการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิต ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดราคาขายของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่สถานประกอบการดำเนินการอยู่ ถ้าหากสถานประกอบการนั้น ๆ มีค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งไม่ว่าจะเป็นค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชย ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น ก็จะมีผลทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ในทางกลับกันถ้าหากสภาพการทำงานมีความปลอดภัย ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุ สหกรณ์ก็จะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ก็จะทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิตลดลง

1.3 กำไรมากขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยนอกจากทำให้ผลผลิตสูงขึ้นและลดต้นทุนการผลิตแล้ว โอกาสที่สินค้า และบริการของสหกรณ์จะแข่งขันด้านราคาในท้องตลาดก็สูงขึ้นด้วย ทำให้สหกรณ์ขายสินค้าได้มากขึ้นและมีกำไรมากขึ้น อีกทั้งการมีความปลอดภัยยังส่งผลถึงชื่อเสียงของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นผลดีอีกทางหนึ่งด้วย

1.4 เป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์ การเกิดอุบัติเหตุทุกครั้งมักจะทำให้คนงานบาดเจ็บ บางครั้งร้ายแรงถึงขั้นพิการทุพพลภาพหรือเสียชีวิต เป็นผลให้สังคมโดยส่วนรวมต้องสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญ

ไปโดยเฉพาะเมื่อผู้บาดเจ็บล้มตายนั้นเป็นแรงงานที่มีฝีมือ มีความชำนาญงานจากการฝึกฝนเรียนรู้เป็นเวลานานการสูญเสียคนเหล่านั้นจึงเป็นที่น่าเสียดายยิ่ง การทำให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัยจึงเป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของสังคม

1.5 เป็นปัจจัยในการจูงใจ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการทำงานเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ การจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอยากทำงานสหกรณ์นั้น ๆ มากขึ้น

1.6 เพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสุขภาพดีส่งผลให้มีการทำงานอย่างมีความสุขสนุกในการทำงานปราศจากความเครียด ดังนั้น ความผิดพลาดในการทำงานย่อมเกิดขึ้นน้อย ทำให้เกิดความรอบคอบระมัดระวังมากขึ้น เป็นการลดอุบัติเหตุให้เหลือน้อยที่สุดจนกล่าวได้ว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect) ในปัจจุบันจึงให้ความสนใจต่อการสร้างองค์การสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization) และองค์การทำงานอย่างสนุก (Joyful Organization)

ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพของบุคลากรที่สมดุลมี 4 มิติ ดังนี้

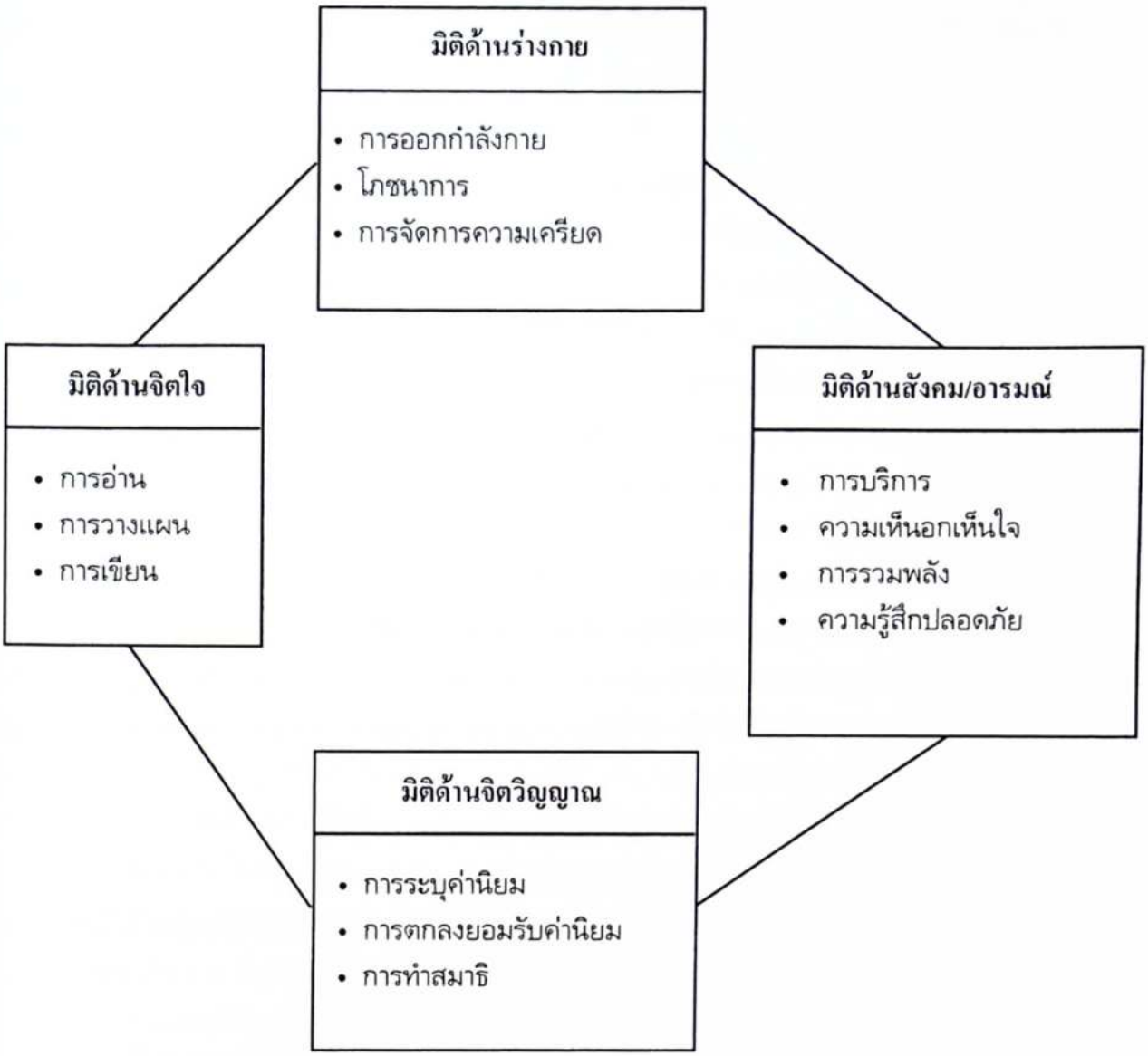
มิติด้านร่างกาย เกี่ยวข้องกับการดูแลร่างกายอย่างดีด้วยการรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ พักผ่อนอย่างเพียงพอ และออกกำลังกายอย่างเป็นประจำ

มิติด้านจิตใจ เกี่ยวกับการต่ออายุให้สดชื่นเข้มแข็งได้ด้วยการอ่านและการเขียนหนังสือ หรือการศึกษาหาความรู้เพื่อฝึกฝนจิตใจให้รู้จักคิดและเข้าใจสถานการณ์รอบตัว สามารถจัดระเบียบและวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

มิติด้านจิตวิญญาณ เกี่ยวกับระบบศูนย์กลางของค่านิยมของมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่เป็นส่วนตัวของบุคคลเป็นความจริงที่ปราศจากเงื่อนไขแห่งเวลาของมนุษยชาติ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีวิธีต่ออายุที่แตกต่างกัน เช่น การสวดมนต์ การทำสมาธิ การศึกษา การฟังดนตรี เป็นเพื่อให้เกิดความสงบและความสุขใจ

มิติด้านสังคมและอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านการติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดและความคาดหวังพร้อมที่จะให้บริการมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจและเข้าใจว่าทุกอย่างมีทางออก หรือทางเลือกที่สามเสมอ

วิธีการต่ออายุของบุคลากรเพื่อความสดชื่นและมีชีวิตชีวา สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 8.11 (ทองหล่อ เดชไชย, 2546, น. 6)



ภาพที่ 8.11 การต่ออายุเพื่อเพิ่มความมีชีวิตในมิติชีวิตของบุคคล

จากภาพที่ 8.11 อธิบายได้ว่า การพัฒนาสุขภาพ **มิติด้านร่างกาย** ควรมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ โดยองค์การเป็นผู้จัดกิจกรรมกายบริหารทุกเย็นหลังเลิกเวลาทำงาน มีการจัดระบบโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย มีการจัดการความเครียดโดยสร้างบรรยากาศการทำงานแบบจริงใจ และลดปัจจัยภายนอกด้านกายภาพ ชีววิทยา และเคมีที่มีผลต่อความเครียด **มิติด้านสังคมและอารมณ์** เติมเรื่องจิตมุ่งบริการสร้างความเห็นเอกเห็นใจผู้อื่น มีการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง และสร้างความรู้สึกว่ามีความปลอดภัยในการทำงาน **มิติด้านจิตวิญญาณ** เติมค่านิยม อุดมการณ์ ทำงานเพื่อสาธารณะ มีการยอมรับค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน มีการทำสมาธิเพื่อให้เกิดปัญญา **มิติด้านจิตใจ** เติมสุนทรียภาพแห่งชีวิต เติมพลังจิตใจด้วยการสร้างนิสัยรักการอ่าน การวางแผนและการเขียน จะทำให้มีจิตใจที่ดีงามมากขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาสุขภาพของบุคลากรจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ครบมิติการพัฒนาที่สมดุลเพื่อเป็นบุคลากรที่เก่งดีมีสุข พร้อมที่จะทำงานอย่างมีคุณภาพบริการมาตรฐานสากล

2. ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หรือ QWL หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลของงานที่มีต่อบุคคลและประสิทธิภาพของสหกรณ์และความพอใจของคนงาน กับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของสหกรณ์ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลและสหกรณ์ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยเฉพาะในปัจจุบันที่คุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นประเด็นสำคัญทางสังคมและเทคโนโลยี (Sociotechnical) ที่ทั้งบุคคลและสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องอยู่ร่วมและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อสหกรณ์ มีดังนี้

1) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน
2) การสร้างความจงรักภักดี การมีส่วนร่วม และการเป็นหุ้นส่วนของสหกรณ์
3) การพัฒนาผลิตภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับสหกรณ์
4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและสหกรณ์
5) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกและสังคม
6) การเพิ่มโอกาสในการเติบโตและการขยายสหกรณ์ผ่านความเชื่อถือและเชื่อใจของชุมชน
7) การช่วยลดปัญหาสังคมทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ

ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานบุคลากรมี 8 ประการ คือ

1) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)
2) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions)
3) ให้โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Opportunity to Use and Develop Worker Capabilities)
4) สร้างความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต (Opportunity for Continue Growth and Security)
5) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน (Social Environment of Work Place)
6) มีการปกป้องสิทธิของพนักงาน (Protection of Workers Rights)
7) สร้างความสมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน (Balance of Work and Nonwork Life)
8) สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์ (Organizational Social Responsibility)

3. ตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของสหกรณ์ แรงงานสัมพันธ์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

ความสัมพันธ์ในเชิงบริหาร

- ทำอย่างไรที่ผู้บริหารและบุคลากรในสหกรณ์เป็นหุ้นส่วนเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน สหกรณ์เจริญก้าวหน้าบุคลากรในสหกรณ์ก็เจริญก้าวหน้าด้วย

ความสัมพันธ์ในเชิงการเมือง

- ทำอย่างไรจะประสานผลประโยชน์ให้ลงตัว ผู้บริหารต้องจัดสรรประโยชน์สวัสดิการอย่างเพียงพอ กรณีเกิดความขัดแย้งให้ใช้วิธีไกล่เกลี่ยประนีประนอม

ความสัมพันธ์ในเชิงกฎหมาย

- ทำอย่างไรจะนำกฎหมายแรงงานมาใช้อย่างยุติธรรมและเป็นธรรม

ตัวแบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีมี 4 ประการ ดังนี้

3.1 การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การที่จะสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์การหลักพื้นฐานที่สำคัญที่สุดคือ การที่ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานอย่างครบถ้วนเพราะกฎหมายเหล่านี้ได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่ฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานจะยอมรับและถือปฏิบัติตามได้โดยไม่เป็นภาระมากนัก อย่างไรก็ดี สหกรณ์จะต้องมีการส่งเสริมให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานได้มีการปรึกษาหารือกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเป็นประจำ เมื่อเกิดปัญหาก็ใช้วิธีการหันหน้าเข้าปรึกษากัน ในระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี โดยใช้หลักการปรึกษาหารือ (Consultation) เช่น มีการจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้าง หรือมีคณะกรรมการสวัสดิการ เป็นต้น ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องหลีกเลี่ยงระบบการเจรจาต่อรอง ซึ่งค่อนข้างจะเป็นการเผชิญหน้าของทั้ง 2 ฝ่ายในบางโอกาสที่ฝ่ายผู้บริหารมีปัญหา เช่น ประสบการขาดทุนหากมีการใช้ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคีแล้วทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานจะต้องเข้ามาปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งจะทำให้มีทางออกในการแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี แม้อาจจะต้องถึงขั้นมีการปลดพนักงานออก พนักงานทั้งหมดก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมรับมาตรการนี้

3.2 การใช้ทฤษฎีการจูงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของพนักงานในสหกรณ์ เช่น อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ฐานะความเป็นอยู่ ระดับตำแหน่ง ฯลฯ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานกล่าวคือ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีรายได้น้อย แรงจูงใจที่สำคัญคือการสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น การให้เงินเดือนที่เพียงพอแก่การดำรงชีพตามฐานะ ให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนพนักงานระดับสูงอาจเพิ่มผลประโยชน์เกื้อกูลขึ้น เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่งพนักงานขับรถ หรือค่าเลี้ยงรับรอง หรือในบางกรณีสหกรณ์มีพนักงานที่มีวัยตั้งแต่หนุ่มสาวไปจนถึงสูงอายุ อาจแบ่งการจัดสวัสดิการในรูปแบบเลือกใช้ (Cafeteria Program) ซึ่งจะสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งจะลดปัญหาความไม่พอใจของพนักงานบางกลุ่ม หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์มีพนักงานหลายประเภท เช่น พนักงานขายและพนักงานธุรการ สหกรณ์อาจจะให้

มีระบบเงินเดือนที่แตกต่างกันโดยให้พนักงานขายได้รับเงินเดือนประจำน้อย แต่มีค่านายหน้าการขาย (Commission) และเงินจูงใจ (Incentive) มาก ส่วนพนักงานธุรการได้รับแต่เงินเดือนประจำเพียงอย่างเดียว เป็นต้น หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์มีพนักงานหลายระดับการจัดฝึกอบรมถึงแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน แต่อาจแยกกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามระดับพนักงานเพื่อจะให้พนักงานระดับสูงมีความรู้สึกว่ามีความแตกต่าง หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์จะต้องมีระบบการปูนบำเหน็จความชอบให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเป็นกรณีพิเศษ โดยมีการเพิ่มเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลเหล่านี้เป็นกรณีพิเศษ

3.3 ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วและความเรียบร้อยในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน และทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายสหกรณ์ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน เพื่อให้ตระหนักถึงสาระของการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้สื่อ มีช่วงเวลา และความถี่ในการส่งข่าวที่เหมาะสม เช่น การปรับโครงสร้างสหกรณ์และลดจำนวนพนักงาน จะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงสถานการณ์ทางธุรกิจและทางการเงินของสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร มีพัฒนาการในทางที่ไม่ดีตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ อย่างไรบ้าง องค์การได้ดำเนินการอย่างไรบ้างเพื่อแก้ไขหรือบรรเทาความเลวร้ายเหล่านี้ ผลลัพธ์เป็นอย่างไรและหากสถานการณ์ทรุดลงกว่านี้สหกรณ์มีมาตรการเลือกที่จะดำเนินการต่อไปอย่างไรบ้าง

2) การทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยผ่านระบบการสื่อสาร 2 ทาง เช่น การประชุมชี้แจง การประชุมกลุ่มย่อย การส่งข้อมูลผ่านทาง Intranet และจะต้องมีการวัดผลว่าพนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เช่น แม้พนักงานจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาเป็นลำดับ แต่ก็ยังมีข้อสงสัยที่ต้องการซักถามเพื่อความกระจ่าง ดังนั้น วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทางจึงช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจมากขึ้น

3) การทำให้พนักงานยอมรับมาตรการที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการ โดยฝ่ายจัดการจะต้องทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานและทำให้เกิดการยอมรับ หลังจากนั้นอาศัยผู้บังคับบัญชาตามสายงานช่วยทำความเข้าใจกับพนักงานในสังกัดและทำให้พนักงานในสังกัดยอมรับในมาตรการที่สหกรณ์จะดำเนินการในกรณีที่พนักงานไม่ยอมรับ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นของสหกรณ์ โดยอ้างอิงข้อมูลของสหกรณ์ และอาจจะให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างสหกรณ์และลดจำนวนพนักงาน การร่วมชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานด้วยมาตรการที่จะทำให้พนักงานยอมรับได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง จะต้องโปร่งใสและเป็นธรรม การลดจำนวนพนักงานจะใช้หลักอะไร ยึดหลักอายุสูงออกไปก่อน หรืออายุงานมากออกไปก่อน หรืออายุงานน้อยออกไปก่อน มีการจ่ายค่าชดเชยให้แก่ผู้ที่ถูกปลดออกจากงานอย่างไร เช่น จ่ายตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือมีการให้เพิ่มพิเศษอีกต่างหาก

4) การให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรการของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์จำเป็นต้องปรับโครงสร้างสหกรณ์โดยการลดจำนวนพนักงาน สหกรณ์จะต้องดำเนินการตามมาตรการที่ได้แจ้งแก่พนักงานไว้อย่างเคร่งครัด

3.4 การมีข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงานอย่างเพียงพอ แต่ละสหกรณ์ควรจะมีวิธีการและใช้เครื่องมือในการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ที่แตกต่างกันตามสภาพการณ์ แต่สิ่งที่เป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่

1) ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรม เข้าใจในนโยบายของสหกรณ์ สามารถอธิบายและทำความเข้าใจกับพนักงานในสังกัดได้อย่างดี

2) การจัดระบบการหาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดทำ Employee Opinion Survey การจัดให้มีการไปเยี่ยมหน่วยงานปฏิบัติการ การจัดให้ระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์และระบบโทรศัพท์สายด่วน (Hotline) ฯลฯ

3) การกำหนดมาตรการการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของพนักงาน เมื่อทราบความเดือดร้อนของพนักงานก็จะต้องมีการแก้ไขโดยเร็ว หากแก้ไขไม่ได้จะต้องชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจึงแก้ไขไม่ได้ และต้องจัดให้มีมาตรการผ่อนคลายความเดือดร้อนอย่างเร่งด่วนด้วย

4) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายพนักงาน เช่น การจัดโครงการ Family Day โครงการ Walk Rally การขายสินค้าราคาถูก สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า ฯลฯ

ประเด็นวิเคราะห์

ขอให้ยกตัวอย่าง ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มา 1 ตัวแบบ ว่าสามารถนำไปใช้ในสหกรณ์ได้หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.2

บรรณานุกรม

กุลธน ธนาพงศธร, และเสน่ห์ จุ้ยโต. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์. (2531). *แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2543). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทองหล่อ เดชไชย. (2546). แนวคิดสุขภาพกับการพัฒนา. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสุขภาพกับการพัฒนา*. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธีราวุฒิ คงปรีชา. (2543). ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไข. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เปรื่อง กุมุท. (2550). เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. รายงานการวิจัยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

_____. (2548). สู่การปฏิรูประบบราชการด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ มิติและพาราไดม์ใหม่. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).

_____. (2552). *การฝึกอบรมเชิงระบบ*. โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ HPO*. โครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). *ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎี*. สำนักนายกรัฐมนตรี.

อำไพ สุจริตกุล. (2540). *ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.

Bukh, Per Nikalaj. (2005). *Knowledge Management and Intellectual Capital*. London Palgrave Macmillan.

Nadler, Leonard. (1992). HRD: where has it been, where is it going. *Continuing Education*. Volume 14 No. 2.

Pace, R. Wayne. (1991). *Human Resource Development*. New Jersey, NJ: Prentice Hall, Englewood Clifts.

หน่วยที่ 9

การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์วิกรณ์ รักษ์ปวงชน
อาจารย์ธรรมรงค์ ใจสมคม



ชื่อ รองศาสตราจารย์วิกรณ์ รักษ์ปวงชน
วุฒิ นบ., นม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 9



ชื่อ อาจารย์ธรรมรงค์ ใจสมคม
วุฒิ กศ.บ. (การศึกษาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ตำแหน่ง รองเลขาธิการ ฝ่ายบริหาร สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 9

หน่วยที่ 9

การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 9.1 แนวคิดการพัฒนาความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
9.1.1 ความหมายและประเภทของการคิด
9.1.2 ความสำคัญของการคิด
ตอนที่ 9.2 การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
9.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
9.2.2 การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 9.3 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
9.3.1 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
9.3.2 การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การคิด เป็นระบบการทำงานของสมองมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการในการรับรู้ แปลความหมาย บันทึกจดจำ จินตนาการ และสร้างสรรค์รูปแบบทางการคิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกเป็นการคิดได้ทั้งสิ้น 18 ประเภท โดยเป็นการคิดที่เน้นสมองทางซีกซ้าย 9 ประเภท และเน้นสมองทางซีกขวา 9 ประเภท การคิดมีความสำคัญโดยทั่วไป อันเป็นความมหัศจรรย์ของสมองมนุษย์และมีผลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย รวมทั้งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
2. การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดอย่างมีหลักการและเหตุผลในการจัดระเบียบข้อมูลหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีแบบแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจน การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดแบบประสาน เชื่อมโยง โครงข่าย และหลอมรวม ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเป็นเอกภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

3. การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลมีขอบเขตและเป็นแนวดิ่งในลักษณะของการเจาะลึก สำหรับการตีค่าหรือประเมินข้อมูล การคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นการคิดนอกกรอบในลักษณะเป็นแนวราบที่ขยายขอบเขตออกไปกว้างขวาง ไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคิดเดิมและเป็นเชิงบวกหรือเป็นประโยชน์ การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 9 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการพัฒนาความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายการพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการ และนำไปฝึกฝนประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์ และนำไปฝึกฝนประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 9.1

แนวคิดการพัฒนาความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 9.1.1 ความหมายและประเภทของการคิด
เรื่องที่ 9.1.2 ความสำคัญของการคิด

แนวคิด

1. การคิด คือ กระบวนการทำงานของสมอง โดยการรับรู้ แปลความหมาย บันทึกจดจำ จินตนาการ และสรรค์สร้างรูปแบบทางความคิดได้อย่างเอนกอนันต์ ก่อให้เกิดสติปัญญา และเป็นที่มาของการกระทำ รวมทั้งพฤติกรรมทั้งหลายทั้งปวงของมนุษย์ การคิดอาจแบ่งออกได้เป็น 18 ประเภท โดยเป็นการคิดที่เน้นสมองซีกซ้าย 9 ประเภท คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การคิดเชิงเปรียบเทียบ 3) การคิดเชิงสัมพัทธ์ 4) การคิดเชิงวิจารณญาณ 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ 6) การคิดวิพากษ์ 7) การคิดเชิงประยุกต์ 8) การคิดเชิงกลยุทธ์ 9) การคิดเชิงบูรณาการ และเป็นความคิดที่เน้นสมองซีกขวา 9 ประเภท คือ 1) ความทรงจำ 2) การคิดเชิงจินตนาการ 3) การคิดเชิงมโนทัศน์ 4) การคิดเชิงปฏิภาณไหวพริบ 5) การคิดเชิงสังเคราะห์ 6) การคิดเชิงสร้างสรรค์ 7) การคิดเชิงนวัตกรรม 8) การคิดเชิงอนาคต และ 9) การคิดเชิงวิสัยทัศน์
2. การคิดมีความสำคัญโดยทั่วไป 5 ประการ คือ 1) การคิดเป็นรากฐานของสติปัญญา 2) การคิดเป็นที่มาของการพูด การกระทำ และพฤติกรรม 3) การคิดทำให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ 4) การคิดทำให้โลกเปลี่ยนแปลง และ 5) การคิดแสดงถึงความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งครอบคลุมด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาระบบคิด วิธีคิดของคนสามกลุ่ม คือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 9.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและประเภทของการคิดได้
2. อธิบายความสำคัญของการคิดได้

เรื่องที่ 9.1.1 ความหมายและประเภทของการคิด

ในเรื่องความหมายและประเภทของการคิดนี้ จะได้แยกส่วนกล่าวออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการคิด และ 2) ประเภทของการคิด

1. ความหมายของการคิด

คำว่า "คิด" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง "ทำให้ปรากฏเป็นรูป หรือประกอบเป็นรูป หรือเป็นเรื่องขึ้นในใจ ใคร่ครวญ ไตร่ตรอง เช่น เรื่องนี้ยาก ยังคิดไม่ออก คาดคะเน เช่น คิดว่าเย็นนี้ฝนจะตก คำนวณ เช่น คิดเลขในใจ มุ่ง จงใจ ตั้งใจ เช่น อย่าคิดร้ายเขาเลย นึก เช่น คิดละอาย" ซึ่งตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษคำว่า "Think" นั่นเอง

นอกจากความหมายตามรากศัพท์ดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ในความหมายที่หลากหลาย ดังเช่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเป็นกลไกของสมองที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ใช้ในการสร้างแนวความคิดรวบยอด ด้วยการจำแนกความแตกต่าง การจัดกลุ่ม และการกำหนดชื่อเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้รับ กระบวนการที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล รวมถึงการสรุปอ้างอิงด้วย การจำแนกรายละเอียด การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งข้อมูลที่นำมาใช้อาจจะเป็นความจริงที่สัมผัสได้ หรือเป็นเพียงจินตนาการที่ไม่อาจสัมผัสได้ ตลอดจนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสม การคิดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมองถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อม สังคมรอบตัว และประสบการณ์ดั่งเดิมของมนุษย์

กองวิจัยทางการศึกษา (2541) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการคิด หมายถึง กระบวนการทำงานของสมองโดยใช้ประสบการณ์มาสัมพันธ์กับสิ่งเร้า และสภาพแวดล้อม โดยนำมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ สังเคราะห์ และประเมินอย่างมีระบบ มีเหตุผล เพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ซัมเมอร์ (Summers, 1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดคือการใช้สติปัญญา หรือความสามารถในการเข้าใจ เพื่อวินิจฉัยเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง

โอ คอร์เนอร์ และแม็กเดอร์มอตต์ (Joseph O'Conner & Iam McDermott) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเป็นกลไกของสมองซึ่งมีหน้าที่สั่งการ แยกแยะรูปแบบและสัมผัสจากสิ่งกระตุ้นประสาทสัมผัสที่ถาโถมเข้ามา และแปลความจากมุมมองที่เรามองโลก (อ้างถึงใน วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และณัฐพงศ์ เกศมาริษ, 2544)

ไวแนคเก (Vinacke, 1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดจะมีความหมายเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีขอบเขต ตามลักษณะปฏิบัติการทางสมอง จากการใคร่ครวญ การคิดอย่างจดจ่อและลุ่มลึก นำไปสู่การแสดงออกทางความคิด ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิดรวบยอด การแก้ไขปัญหา ตลอดจนปฏิบัติการทางความคิดอื่น ๆ

ไมเออร์ (1987) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดคือการค้นหาความหมาย ผู้ที่คิดคือผู้ที่กำลังค้นหาความหมายของอะไรบางอย่าง นั่นคือ กำลังใช้สติปัญญาของตน ทำความเข้าใจกับการนำความรู้ใหม่ที่ได้เข้ารวมกับความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อหาคำตอบว่าคืออะไร หรือกล่าวอีกแบบหนึ่งว่าเป็นการเอาข้อมูลที่เพิ่มรับเข้ามาใหม่ ไปรวมกับข้อมูลเก่าที่ระลึกได้ เพื่อสร้างความคิดอ่าน เหตุผล หรือข้อตัดสิน (อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547)

เดวิด เพอร์กินส์ (David Perkins) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ดกล่าวว่า การคิดเป็น "การแก้ปัญหา" มันเป็นการตัดสินใจ การอ่าน การสะท้อน การคาดคะเน เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในด้านตรงกันข้าม (อ้างถึงในชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542)

หลวงวิจิตรวาทการ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กำลังความคิดเป็นเรื่องของสมองโดยตรง คนที่มีสมองมาก ก็จะมีกำลังความคิดมาก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดคือ กิจกรรมของความคิดที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เรารู้ว่าเรากำลังคิดเพื่อวัตถุประสงค์อะไรบางอย่าง และสามารถควบคุมให้คิดจนบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของ "การคิดเป็น" ว่าหมายถึง การแสวงหาแนวทางตอบข้อสงสัยบางประการ โดยนำข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ มาจัดวางในกระบวนการคิดอย่างเหมาะสม โดยใช้วิธีคิดที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพท์ที่ดีที่สุด

ทิศนา แขมมณี (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองของมนุษย์ซึ่งมีศักยภาพสูงมาก และเป็นส่วนที่ทำให้มนุษย์แตกต่างไปจากสัตว์โลกอื่น ๆ ตั้งแต่อดีต มนุษย์ที่มีความสามารถในการคิดในแต่ละยุคแต่ละสมัย ต่างก็ได้พยายามคิดค้นหาคำอธิบายเกี่ยวกับการคิด ซึ่งแฝงอยู่ในเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ไว้หลากหลาย การศึกษาและแนวคิดในอดีต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ได้

สาโรช บัวศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเป็นกิจกรรมทางจิตอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ แบ่งแยกออกจากกันมิได้ ได้แก่ ความรู้สึก ความจำ จินตนาการ (อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2544, น. 171) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเป็นกิจกรรมทางสมองที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การคิดที่เราสนใจเป็นการคิดอย่างมีจุดหมาย (directed thinking) ซึ่งเป็นการคิดที่นำไปสู่เป้าหมายโดยตรง หรือคิดค้นข้อสรุปเป็นคำตอบสำหรับตัดสินใจหรือแก้ปัญหาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การคิดซึ่งเป็นความสามารถอย่างหนึ่งทางสมอง การคิดเป็นนามธรรมที่มีลักษณะซับซ้อน ไม่สามารถมองเห็น ไม่สามารถสังเกต สัมผัสวัดได้โดยตรงจึงต้องอาศัยหลักการวัดทางจิตมิติ (Psychometrics) มาช่วยในการวัด

ชาติ แจ่มนุช (2545) การคิด คือ 1) เป็นกระบวนการทำงานของสมองโดยใช้ประสบการณ์มาสัมผัสกับสิ่งเร้าและข้อมูลหรือสิ่งแวดล้อมเพื่อแก้ปัญหา แสวงหาคำตอบ ตัดสินใจหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2) เป็นพฤติกรรมที่เกิดในสมองเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า การที่จะรู้ว่ามนุษย์คิดอะไร คิดอย่างไร จะต้องสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออก หรือคำพูดที่พูดออกมา

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ (2545) การคิด (Cognition) และสมรรถภาพสมอง (mental ability) มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง โดยสมรรถภาพสมองเป็นศักยภาพของพลังสมองที่มีอยู่ภายในแต่ละบุคคล และการคิดเป็นทักษะเชิงปฏิบัติของบุคคลที่เกิดจากการใช้สมรรถภาพสมองร่วมกัน ประสบการณ์ที่เกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝน ด้วยเหตุนี้นิยามการคิด จึงเป็นเรื่องเดียวกับสมรรถภาพสมองโดยตรง

จากนิยามดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า "การคิด" คือ กระบวนการทำงานของสมอง โดยการรับรู้ แปลความหมาย บันทึกจดจำ จินตนาการ และสรรค์สร้างรูปแบบทางความคิดได้อย่างอเนกอนันต์ ก่อให้เกิดสติปัญญา และเป็นที่มาของการกระทำ รวมทั้งพฤติกรรมทั้งหลายทั้งปวงของมนุษย์

2. ประเภทของการคิด

นักวิชาการที่ศึกษาค้นคว้าด้านสมอง ได้ค้นพบว่า สมองของมนุษย์เป็นศูนย์รวมของระบบประสาท เป็นศูนย์กลางของการทำงานทุกระบบภายในร่างกายของมนุษย์ สมองอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ซีก คือ สมองซีกซ้าย (Left hemisphere) และสมองซีกขวา (Right hemisphere) สมองทั้งสองซีกดังกล่าวทำหน้าที่ต่างกัน ดังนี้

สมองซีกซ้าย	สมองซีกขวา
ทำงานอย่างมีระบบโดยอาศัยกรอบของเวลาหรือขอบเขตต่าง ๆ เป็นตัวกำหนด ได้แก่เรื่อง ภาษา (language) การเขียน (writing) ตรรกวิทยา (logic) คณิตศาสตร์ (maths) วิทยาศาสตร์ (science) การคิดเชิงเหตุผล (rational) การวิเคราะห์ (analytic) วจนภาษา (verbal)	ทำงานโดยไม่ติดอยู่ในกรอบของเวลาหรือไม่ยึดถือขอบเขตได้แก่เรื่อง การรับรู้สุนทรียะ (esthetics perception) ศิลปะ (art) ดนตรี (music) นาฏการ (dance) ความคิดฝันหรือจินตนาการ (fantasy) สหัชญาณหรือญาณทัศนะ (intuition) การสังเคราะห์ (synthetic) อวจนภาษา (non-verbal)

ที่มา: Lefrancois. (1988, p. 145). อ้างถึงใน รองศาสตราจารย์วนิช สุธารัตน์. (2547, น. 17).

ทักษะที่เชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะของสมองแต่ละซีก (Skills Associated with Hemispherie Specialization) (ดุษฎี บริพัตร ณ อยุธยา, 2538) ดังนี้

สมองซีกซ้าย	สมองซีกขวา
ลายมือ	ประสาทสัมผัส
สัญลักษณ์	มิติสัมพันธ์
ภาษา	รูปทรงและรูปแบบ
การอ่าน	ความไวต่อสี
การออกเสียง	การขับร้องและดนตรี

สมองซีกซ้าย	สมองซีกขวา
การมองเห็นรายละเอียดและข้อเท็จจริง	การถ่ายทอดทางศิลปะ
การพูดและการท่องจำปากเปล่า	การสังเคราะห์
การทำตามคำสั่ง	การสร้างสรรค์
การฟังและรับรู้	การหลับตาแล้วมองเห็นภาพ/ความสามารถสร้างจินตนาการ
การรับรู้และการโยงสัมพันธ์ทางโสตประสาท	ความรู้สึกและอารมณ์

ความถนัดและสไตล์การเรียนรู้ของสมองซีกซ้ายและซีกขวา (สุวิทย์ มูลคำ, 2547) ดังนี้

สมองซีกซ้าย	สมองซีกขวา
การรับรู้จากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่	เห็นเป็นภาพรวมและสมบูรณ์
ชอบคิดเลขและคำนวณต่าง ๆ	ชอบเรียนรู้ด้วยการลงมือทำจริง ๆ
ตีความหมายของสัญลักษณ์ ตัวเลข ตัวอักษร	อาศัยจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์
การเรียนรู้อาศัยความจริงเป็นพื้นฐาน	สื่อสารโดยไม่ต้องอาศัยตัวหนังสือหรือคำพูด แต่จะใช้ท่าทางหรือภาษากายได้ดี
ถนัดในการทำตามกรอบที่วางไว้	ไม่มีลำดับขั้นตอนในการคิดแน่ชัด
สื่อสารด้วยภาษาพูดและเขียน	
ถนัดการจัดเรียงลำดับ	

จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษาดังกล่าวมีข้อสรุปสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน ด้วยพื้นฐานความถนัดโดยเฉพาะเจาะจงของสมองแต่ละซีกนั้น จึงก่อให้เกิดรูปแบบทางการคิดในหลายลักษณะ ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็ได้แบ่งประเภทของการคิดไว้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลและจำแนกลักษณะของการคิดไว้ ดังนี้

สมองซีกซ้าย	สมองซีกขวา
การคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking)	การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking)
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	การคิดเชิงอนาคต (Futuristic Thinking)
การคิดเชิงประยุกต์ (Applicative Thinking)	การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking)
การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis-type Thinking)
การคิดเชิงวิจารณญาณ (Judicious Thinking)	การคิดเชิงปฏิภาณไหวพริบ (Intuitive Thinking)
การคิดเชิงสัมพัทธ์ (Relative Thinking)	การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking)
การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking)	การคิดเชิงจินตนาการ (Imaginative Thinking)
การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)	ความทรงจำ (Memory)

การคิดที่เน้นสมองทางซีกซ้ายมี 9 ประเภท คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การคิดเชิงเปรียบเทียบ 3) การคิดเชิงสัมพัทธ์ 4) การคิดเชิงวิจารณญาณ 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ 6) การคิดเชิงวิพากษ์ 7) การคิดเชิงประยุกต์ 8) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 9) การคิดเชิงบูรณาการ

การคิดที่เน้นสมองทางซีกขวามี 9 ประเภท คือ 1) ความทรงจำ 2) การคิดเชิงจินตนาการ 3) การคิดเชิงมโนทัศน์ 4) การคิดเชิงปฏิภาณไหวพริบ 5) การคิดเชิงสังเคราะห์ 6) การคิดเชิงสร้างสรรค์ 7) การคิดเชิงนวัตกรรม 8) การคิดเชิงอนาคต และ 9) การคิดเชิงวิสัยทัศน์

การคิดของสมองทั้ง 2 ซีก ดังกล่าว มีความคิดเชิงระบบและความทรงจำ เป็นรากฐานสำคัญของสมองมนุษย์ ซึ่งจะให้คำนิยามการคิดในประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดที่เน้นสมองซีกซ้าย

1.1) การคิดเชิงระบบ (SYSTEMATIC THINKING)

นิยาม : "การคิดอย่างมีหลักการและเหตุผลในการจัดระเบียบข้อมูลหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีแบบแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจน"

1.2) การคิดเชิงเปรียบเทียบ (COMPARATIVE THINKING)

นิยาม : "การคิดพิจารณาเทียบเคียงลักษณะที่เหมือนกันหรือต่างกัน ซึ่งอาจทำได้ทั้งในส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยใช้เครื่องวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือใช้สำนวนโวหารในลักษณะของการอุปมาอุปไมย"

1.3) การคิดเชิงสัมพัทธ์ (RELATIVE THINKING)

นิยาม : "การคิดอย่างเกี่ยวเนื่องผูกพันในลักษณะของการเทียบเคียงซึ่งครอบคลุมมิติต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง"

1.4) การคิดเชิงวิจารณญาณ (JUDICIOUS THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาหยั่งรู้ได้อย่างลุ่มลึก โดยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และให้เหตุผลที่เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่การวินิจฉัยหรือใช้ดุลพินิจได้อย่างถูกต้อง"

1.5) การคิดเชิงวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)

นิยาม : "การคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผล มีขอบเขต และเป็นแนวดิ่งในลักษณะของการเจาะลึก (Vertical) สำหรับการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูล"

1.6) การคิดเชิงวิพากษ์ (CRITICAL THINKING)

นิยาม : "การคิดพิจารณาตัดสิน หรือประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมทั้งเรื่องราว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ประกอบข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ"

1.7) การคิดเชิงประยุกต์ (APPLICATIVE THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาในการนำความคิด องค์ความรู้ ทฤษฎีหรือหลักการต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ"

1.8) การคิดเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาในการกำหนดแนวทางและกลวิธีต่าง ๆ ที่แยบคายเพื่อเอาชนะข้อจำกัด หรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ"

1.9) การคิดเชิงบูรณาการ (INTEGRATIVE THINKING)

นิยาม : "การคิดแบบประสาน เชื่อมโยงโครงข่าย และหลอมรวม ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเป็นเอกภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด"

2) การคิดที่เน้นสมองซีกขวา

2.1) ความทรงจำ (MEMORY)

นิยาม : "ความสามารถของกลไกทางสมองในการบันทึก (Registration) การเก็บ (Retention) และการเรียกใช้ (Retrieval) ข้อมูลหรือการรับรู้ต่าง ๆ"

2.2) การคิดเชิงจินตนาการ (IMAGINATIVE THINKING)

นิยาม : "การนึกคิดหรือคิดคำนึงให้เกิดเป็นภาพ เหตุการณ์ หรือเรื่องราวขึ้นในจิตใจ"

2.3) การคิดเชิงมโนทัศน์ (CONCEPTUAL THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาในการรับรู้และเข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ในลักษณะของความคิดรวบยอด"

2.4) การคิดเชิงปฏิภาณไหวพริบ (INTUITIVE THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาอย่างมีเชาว์หรือรู้เท่าทันได้ฉับไว สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือตอบโต้ได้อย่างแยบคายและฉับพลันทันที"

2.5) การคิดเชิงสังเคราะห์ (SYNTHESIS-TYPE THINKING)

นิยาม : "การใช้ปัญญาในการผสมผสานหรือประกอบสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนเกิดเป็นสิ่งใหม่หรือสรุปเป็นแนวคิดใหม่ขึ้น"

2.6) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (CREATIVE THINKING)

นิยาม : "การคิดนอกกรอบ (Think Outside The Box) ในลักษณะเป็นแนวราบ (Lateral) ที่ขยายขอบเขตออกไปกว้างขวาง ไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคิดเดิมและเป็นเชิงบวก (Positive) หรือเป็นประโยชน์"

2.7) การคิดเชิงนวัตกรรม (INNOVATIVE THINKING)

นิยาม : "การคิดทำขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งผลิตผลของความคิดนั้น อาจเป็นสิ่งประดิษฐ์ กระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ ก็ได้"

2.8) การคิดเชิงอนาคต (FUTURISTIC THINKING)

นิยาม : "การคิดคาดการณ์ หรือพยากรณ์เหตุการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในกาลเวลาข้างหน้า หรือยุคสมัยต่อไป"

2.9) การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (VISIONARY THINKING)

นิยาม : "การมองการณ์ไกล โดยมีขอบเขตการมองเห็นได้ ด้วยความคิดที่ครอบคลุมเวลา ระยะ และสภาวะ"

สำหรับการคิดเชิงระบบ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์นั้น มีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยตรง ซึ่งจะได้อธิบายขยายความโดยละเอียดในตอนที่ 9.2 และ 9.3 ต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

1. จงสรุปความหมายของ "การคิด" ตามความคิดเห็นของท่านมาพอเข้าใจ
2. จงกล่าวถึงประเภทของการคิดที่เน้นสมองซีกซ้ายและซีกขวา

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.1

เรื่องที่ 9.1.2 ความสำคัญของการคิด

ในเรื่องความสำคัญของการคิดนี้ ได้จำแนกออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) ความสำคัญของการคิดโดยทั่วไป และ 2) ความสำคัญของการคิดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความสำคัญของการคิดโดยทั่วไป

ในเรื่องความสำคัญของการคิดโดยทั่วไปนี้ จะได้แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) ความมหัศจรรย์ของสมองมนุษย์ และ 2) ผลของการคิดต่อวิถีชีวิตของมนุษย์

1.1 ความมหัศจรรย์ของสมองมนุษย์ มนุษย์มีรหัสพันธุกรรม (Deoxyribonucleic Acid: DNA) ร่วมกับลิงใหญ่ไม่มีหาง (Ape) เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ความแตกต่างเพียงเล็กน้อยนี้ ส่วนสำคัญที่สุดอยู่ที่สมอง ทำให้ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างมนุษย์กับลิงห่างหรือต่างกันราวกับดิน

สมองมนุษย์เป็นที่รวมของเซลล์ประสาท (Neuron) นักวิชาการบางท่านประมาณการว่า สมองมนุษย์มีเซลล์ประสาทถึง 100,000,000,000 (หนึ่งแสนล้านเซลล์) ซึ่งพอ ๆ กับจำนวนดวงดาวใน กาแล็กซี่ทางช้างเผือกเลย (Robert L. Solso, M. Kimberly Maclin and Otto H. Maelin, 2005, p. 38)

ยิ่งกว่านั้น นักวิชาการบางท่านประมาณการว่า สมองมนุษย์มีเซลล์ประสาทไม่น้อยกว่า 1,000,000,000,000 เซลล์ (หนึ่งล้านล้านเซลล์) โดยเซลล์ประสาทแต่ละเซลล์สามารถทำปฏิกิริยากับเซลล์ประสาทอื่น ๆ ได้อีก 1 ถึง 100,000 เซลล์ ในหลากหลายรูปแบบ สมองมนุษย์จึงมีศักยภาพที่จะสร้างปฏิกิริยา

ในแบบต่าง ๆ ได้อย่างมากมายมหาศาล จนแทบจะนับจำนวนไม่ได้ เคยมีการประมาณการไว้ว่าจำนวนปฏิกิริยาระหว่างเซลล์ประสาทนั้นมีถึง 10800 (หนึ่งตามด้วยศูนย์ 800 ตัว) รูปแบบ (โทนี บูซาน อ้างถึงใน ธัญญา ผลอนันต์, 2544)

ดร.เดวิด ซามูเอลส์ (David Samuels) แห่งสถาบันไวซมานน์ (Weizmann Intitute) ได้ประมาณการไว้ว่า ในนาทีหนึ่ง ๆ เกิดปฏิกิริยาทางเคมีแบบต่าง ๆ ในสมองตั้งแต่ 100,000 ถึง 1,000,000 ครั้ง

จำนวนรูปแบบของปฏิกิริยาในสมองมนุษย์ 1 คน

100,000,000,000

ผลของการคิดต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ที่สำคัญมีอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1.2.1 การคิดเป็นรากฐานของสติปัญญา กระบวนการในการคิดหรือการทำงานของสมอง ก่อให้เกิดสติปัญญา มนุษย์จึงเป็นสัตว์โลกที่มีปัญญา หรือที่เรียกว่าสัตว์ประเสริฐ หากมนุษย์ไร้ซึ่งสติปัญญาย่อมจะดำรงความเป็นมนุษย์ต่อไปไม่ได้อย่างแน่นอน

1.2.2 การคิดเป็นที่มาของการพูด การกระทำ และพฤติกรรม มีคำกล่าวที่ว่า "การพูด" ก็คือ "การคิดอย่างมีเสียง" เช่นนี้คนที่คิดไม่เป็นระบบก็ยากที่จะพูดให้เป็นระบบได้ เพราะการพูดเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นได้ยินนั่นเอง การพูดที่ปราศจากการคิด ก็คือการละเมอ ซึ่งจะหาแก่นสารหรือสาระสำคัญใดมิได้ หรือเปรียบเสมือนการเลียนเสียงมนุษย์ของนกแก้ว นกขุนทอง นั่นเอง

การพูดเป็นการคิดให้ผู้อื่นได้ยิน การกระทำและพฤติกรรม ก็เป็นการคิดให้ผู้อื่นเห็นนั่นเอง การกระทำและพฤติกรรมย่อมเป็นผลสะท้อนมาจากการคิด โดยปกติมนุษย์คิดอย่างไรก็ย่อมจะมีการกระทำและพฤติกรรมอย่างนั้น แม้จะคิดอย่างหนึ่ง แต่ทำอีกอย่างหนึ่ง การทำอีกอย่างหนึ่งนั้น ก็เป็นผลมาจากคำสั่งของการคิดนั่นเอง ฉะนั้น การคิดจึงเป็นที่มาของการพูด การกระทำ และพฤติกรรมของมนุษย์

1.2.3 การคิดทำให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ มนุษย์ซึ่งอยู่อาศัยในโลกนี้ มีปัญหาและอุปสรรคนานัปการ ไม่มีมนุษย์คนใดในโลกนี้ที่จะไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ เลย เพราะความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทำให้มนุษย์อยู่ต่อเนื่อง สืบทอดเผ่าพันธุ์มาได้ถึงปัจจุบันนี้ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจนั้น ก็มาจากกระบวนการทำงานของกลไกในสมองนั่นเอง

1.2.4 การคิดทำให้โลกเปลี่ยนแปลง มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีจินตนาการ การคิดอย่างมีจินตนาการทำให้มนุษย์สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ หรือนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา สิ่งนี้ทำให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ดี นวัตกรรมดังกล่าว มีทั้งส่งผลต่อโลกในทางสร้างสรรค์และในทางทำลาย โลกมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับการคิดของมนุษย์นั่นเอง

1.2.5 การคิดแสดงถึงความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล มนุษย์ในโลกปัจจุบันมีจำนวนกว่า 6,000 ล้านคน แต่ไม่มีใครเลยที่จะเหมือนกันทุกประการ แม้หน้าตาจะเหมือนหรือคล้ายกัน แต่การคิดในทุก ๆ วินาที ไม่มีทางที่จะเหมือนกันทั้งหมดได้เลย การคิดจึงเป็นแก่นแกนที่แสดงถึงความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล

การคิดเป็นความสามารถของกลไกทางสมอง ศักยภาพของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับการคิดเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จในชีวิตก็ขึ้นอยู่กับความคิด และการที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการคิดนั่นเอง ดังคำกล่าวที่ว่า "ขนาดของความสำเร็จขึ้นอยู่กับขนาดของการคิด โดยมีขนาดของการกระทำเป็นตัวเชื่อม"

ฉะนั้น การคิดจึงเป็นต้นกำเนิดที่สำคัญของความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล เป็นตัวกำหนดความเป็นมาและเป็นไปในวิถีชีวิตของมนุษย์ ดังคำกล่าวของบุคคลสำคัญในโลก และนักปราชญ์ราชบัณฑิตทั้งหลาย ซึ่งล้วนเห็นพ้องสอดคล้องในแนวเดียวกันทั้งสิ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

"การคิดนั้นอาจคิดได้หลายอย่าง จะคิดให้วัฒนะ คือ คิดแล้วทำให้เจริญงอกงามก็ได้ จะคิดให้หายนะ ก็ได้ คือ คิดแล้วทำให้พินาศฉิบหายก็ได้ การคิดให้เจริญจึงต้องมีหลักอาศัย หมายความว่า เมื่อคิดเรื่องใด สิ่งใด ต้องตั้งใจให้มั่นคงในความเป็นกลาง ไม่ปล่อยให้อคติอย่างหนึ่งอย่างใดครอบงำ ให้มีแต่ความจริงใจ ตรงตามเหตุผลที่ถูกแท้และเป็นธรรม"

(พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9)

"การรู้จักคิดหรือคิดเป็น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง คิดเป็น ช่วยให้ ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ดูเป็น ฟังเป็น กินเป็น ใช้เป็น บริโภคเป็น คบหา เสวนาเป็น"

พระธรรม ปิฎก (ประยุทธ ปยุตโต)

"เรียนโดยไม่คิดเสียเวลาเปล่า
คิดโดยไม่เรียนเข้ารกเข้าพง"

(ขงจื้อ)

"เธอจงระวังความคิดของเธอ
เพราะความคิดของเธอ
จะกลายเป็นความประพฤติของเธอ
เธอจงระวังความประพฤติของเธอ
เพราะความประพฤติของเธอ
จะกลายเป็นความเคยชินของเธอ
เธอจงระวังความเคยชินของเธอ
เพราะความเคยชินของเธอ
จะกลายเป็นอุปนิสัยของเธอ
เธอจงระวังอุปนิสัยของเธอ
เพราะอุปนิสัยของเธอ
จะกำหนดชะตากรรมของเธอชั่วชีวิต"

(หลวงพ่อชา สุภัทโท)

"จุดมุ่งหมายหลักของชีวิตคือ
อยู่อย่างถูกต้อง คิดอย่างถูกต้อง และทำอย่างถูกต้อง"
(The main purpose of life is
to live rightly, think rightly, act rightly)

"ก้าวแรกสุดในการควบคุมตนเอง คือการควบคุมความคิด"
(The very first step in self-restraint, is the restraint of thoughts)
(มหาตมะ คานธี)

"ไม่ว่ากิจการใด ๆ ทั้งสิ้น มันสมองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ที่คนเราจะต้องใช้ คนโดยมากเข้าใจผิด แบ่งการทำงานของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่าง ตั้งชื่อเอาเองว่า งานใช้กำลังกายอย่างหนึ่ง งานใช้กำลังความคิดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผิดแท้ เพราะอันที่จริงคนที่ทำงานด้วยกำลังกายนั้นเอง ถ้าไม่ใช้ความคิดเสียเลยแล้วก็เท่ากับ มีด พร้า สิ่ว ขวานเล่มเดียว จะดีกว่าสิ่งเหล่านั้นก็เพียงแต่เคลื่อนไหวได้ในตัวเองเท่านั้น ช่างไม้ที่หาเงินได้มากที่สุด ไม่ใช่คนที่มีกล้ามเนื้อแข็งแรงที่สุด ที่จริงเป็นคนที่รู้จักใช้ความคิดประดิษฐ์ของให้แปลก ให้ดีกว่าคนอื่น ๆ คนที่สามารถทำตะปูเหล็กวิลาศอันนิดเดียว สำหรับปิดซองจดหมายโดยไม่มีใครลักเปิดได้นั้น กลับมั่งมีเป็นเศรษฐีดีกว่าคนที่ตีเหล็กไปตลอดชีวิตโดยไม่คิดอย่างอื่น นอกจากทุ่มเทกำลังกายลงไปตามน้ำหนักของค้อนเท่านั้น ถ้าเผอิญมีใครสักคนคิดเครื่องจักรสำหรับใช้เหล็กแทนกำลังคนได้ คน ๆ นั้นก็เลยหมดหนทางหากิน ถึงแม้ในทางกีฬาซึ่งเราถือกันว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวกับร่างกายโดยแท้ก็ดี ก็ยังจำเป็นต้องใช้มันสมองมาก นักมวยที่ได้ชัยชนะไม่ใช่เพราะมีกำลังกายแข็งแรงยิ่งกว่าคู่ปรปักษ์ แท้จริงเพราะมีไหวพริบในการต่อสู้ ทำการได้เปรียบคู่ปรปักษ์เสมอนั่นเอง"

(พลตรี หลวงวิตรวาทการ)

"คิดก่อนจึง ค่อยทำ จงจำไว้
ทำอะไร ต้องคิด ทั้งหน้าหลัง
อย่าปล่อยตัว ให้ทำ ตามลำพัง
ต้องเอาใจ เหนี่ยวรั้ง เสมอไป
ก่อนจะทำ สิ่งใด ใจต้องคิด
ถูกหรือผิด ทำอย่างนี้ ดีหรือไม่
ถ้าหากเห็น ว่าไม่ดี มีโทษภัย
จงหาทาง ทำใหม่ ทำให้ดี"

(พลตรี หลวงวิจิตรวาทการ)

ประวัติศาสตร์โลกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พิสูจน์ให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่า "ชนชาติใดติดอาวุธทางความคิด ชนชาตินั้นครองโลก!" โดยนัยดังกล่าว ผู้ใดติดอาวุธทางความคิด ผู้นั้นย่อมชนะได้ทุกอย่าง เช่นเดียวกันกับผู้นำชุมชน หากติดอาวุธทางความคิด โดยเสริมสร้างศักยภาพในการคิดอยู่ตลอดเวลาก็ย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ และสร้างชุมชนของเราให้แข็งแกร่ง สามารถที่จะต่อสู้และแข่งขันกับประชาคมโลกได้

2. ความสำคัญของการคิดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

"...การสหกรณ์นั้นที่จะทำให้ได้ผลประโยชน์ จะต้องให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้มีความเข้าใจให้ลึกซึ้งที่สุด เคยพูดอยู่เสมอและขอย้ำด้วยคำว่า สหกรณ์นี้มีความหมาย คำว่า "สห" ก็ด้วยกัน "กรณ์" การทำ ทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ หมายความว่า "สหกรณ์" แปลว่า การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านการงานที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในการทำงานที่ทำด้วยสมองและการทำงานที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม..." (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550, น. 103)

พระราชดำรัส (1) ในโอกาสที่ผู้ทำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิตดาลัย วันพุธที่ 11 พฤษภาคม 2526

ถ้าพิจารณาจากพระราชดำรัส จะเห็นว่าการสหกรณ์เป็นการทำงานโดยการใช้สมอง ใช้ระบบคิด วิธีคิด และความร่วมกันของคนในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการคิดสร้างสรรค์ คิดคล่องแคล่ว คิดทันเหตุการณ์ คิดเชิงวิสัยทัศน์ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดแก้ปัญหา คิดเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ คิดเพื่อความสำเร็จของอุดมการณ์สหกรณ์ที่ได้กล่าวว่า เป็นความเชื่อร่วมกันในการช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การกินดีอยู่ดีมีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ดังนั้น จะเห็นว่าอุดมการณ์สหกรณ์นั้นปราศจากซึ่งความคิดร่วมกันของสมาชิกไม่ได้ (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2548, น. 1)

ความคิดที่สำคัญ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีหลายความคิด เช่น

วรนุช แสงนิ่มนวล (2545, น. 15) ได้กล่าวว่า ความคิดเชิงวิสัยทัศน์ เป็นความคิดที่มองการณ์ไกล เห็นสภาพการณ์ที่จะเกิดข้างหน้า ค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม*

ความคิดเชิงระบบ เป็นความคิดที่พิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่สัมพันธ์กันขึ้นตรงต่อกันและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนทุกองคาพยพของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่จะกำหนดการทำแผนเพื่อเป็นกรอบและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์ไปสู่การพัฒนาแผนงาน โครงการต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่กำหนด

ประเด็นวิเคราะห์

1. การคิดมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์อย่างไรบ้าง

จงตอบโดยสังเขป และยกตัวอย่างคำกล่าว หรือภาษิต คำพังเพย ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการคิด นอกเหนือจากที่มีอยู่แล้วในเอกสารนี้

2. การคิดมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.2

ตอนที่ 9.2

การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 9.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 9.2.2 การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การคิดเชิงระบบมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ 1) เป็นการคิดอย่างมีหลัก 2) เป็นการคิดอย่างมีเหตุผล 3) เป็นการคิดอย่างมีการจัดระเบียบ 4) เป็นการคิดอย่างมีรูปแบบ 5) เป็นการคิดอย่างมีกรอบ และ 6) เป็นการคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ เทคนิคการพัฒนาการคิดเชิงระบบที่สำคัญมี 4 ประการ คือ (1) คิดอย่างมีการจัดความสัมพันธ์ (2) คิดอย่างมีแบบแผน (3) คิดอย่างเป็นกระบวนการ และ (4) คิดอย่างเป็นวง ความคิดเชิงระบบของสหกรณ์ คือ ความคิดบนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การคิดเชิงบูรณาการมีลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) เป็นการคิดแบบผสมผสาน 2) เป็นการคิดอย่างครอบคลุม 3) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ 4) เป็นการคิดอย่างองค์รวม และ 5) เป็นการคิดที่เป็นเอกภาพ เทคนิคการพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการมี 10 ประการ คือ 1) ฝึกคิดให้รอบด้าน ครอบคลุมและครบถ้วน 2) ฝึกมองภาพใหญ่หรือมององค์รวม 3) ฝึกการประสานและเชื่อมโครงข่าย 4) ฝึกพิจารณาให้ครบองค์ประกอบ 5) ฝึกการศึกษาแบบสหวิทยาการ (6) ฝึกเปรียบเทียบทั้งเครือข่าย (7) ฝึกหาเอกภาพในความหลากหลาย 8) ฝึกรวมสิ่งที่ดีและเติมเต็มส่วนที่ขาด 9) ฝึกหาความเป็นไปได้ในสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ และ 10) ฝึกต่อยอดความคิดจากความคิด ความคิดเชิงบูรณาการของสหกรณ์ เป็นความคิดที่มีการรวมตัวของสมาชิกที่มีปัญหา หรือความต้องการที่เหมือนกันอย่างสมัครใจ เพื่อสร้างพลังความคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการประหยัดมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 9.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการคิดเชิงระบบและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายการคิดเชิงบูรณาการและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 9.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคิดเชิงระบบเป็นรากฐานของสมองมนุษย์ เพราะสมองมนุษย์ก็ต้องทำงานอย่างเป็นระบบ หากสมองทำงานอย่างไม่เป็นระบบก็จะไม่สามารถก่อรูปแบบการคิดที่ชัดเจนขึ้นได้เลย ซึ่งจะส่งผลให้การคิดสับสน มีอยู่กับร่องกับรอย จนถึงกับสติฟั่นเฟือน สมองก็จะไร้ประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง ฉะนั้น การคิดเชิงระบบจึงเป็นรากฐานสำคัญของสมองมนุษย์ หรือเป็นแก่นแกนสำคัญของความเป็นมนุษย์เลยทีเดียว รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในเรื่องการพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้ จะได้แยกกล่าวเป็น 5 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ลักษณะของการคิดเชิงระบบ 3) คุณสมบัติของนักคิดเชิงระบบ 4) เทคนิคการพัฒนาการคิดเชิงระบบ และ 5) การประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความหมายของการคิดเชิงเป็นระบบ

คำว่า "ระบบ" สำหรับความหมายทางภาษานั้น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง "กลุ่มของสิ่งที่มีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งเดียวกัน ตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ด้วยระเบียบของธรรมชาติหรือหลักเหตุผลทางวิชาการ เช่น ระบบประสาท ระบบทางเดินอาหาร ระบบจักรวาล ระบบสังคม ระบบการบริหารประเทศ" ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "System" หมายถึง "Group of things or parts working together as a whole: the nervous system, the digestive system, a railway system, a stereo system" (Oxford Advanced Learner's Dictionary) ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันกับรากศัพท์ในภาษาไทยนั่นเอง

สำหรับความหมายในเชิงของการคิดนั้น Joseph O'Cornor และ Ian McDermott ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า หมายถึง การคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่เชื่อมกันอยู่ ในลักษณะที่เรียกว่า "ระบบ" (Systems) ซึ่งแตกต่างจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มิได้มีความสัมพันธ์ต่อกันที่เรียกว่า "กองหรือทับถม" (Heap) (อ้างถึงใน วีรวุธ มาฆะศิรานนท์; ณัฐพงศ์ เกศมาริษ, 2544)

ณัฐวัฒน์ นิปกากร (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเชิงระบบ คือ การคิดให้เห็นทั้งหมด "ทั้งหมด" คือ "หนึ่งเดียว" ที่มีส่วนประกอบเหล่านั้นเชื่อมติดกันทั้งหมดเป็นหนึ่งเดียว

พรพรรณ ภูมิภู (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเชิงระบบหมายถึง การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มองภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดยตรงและโดยอ้อม

ธีรวัฒน์ วลัยเสถียร (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเชิงระบบหมายถึง การเปลี่ยนมุมมองจากองค์ประกอบย่อย สู่องค์รวม และมองให้เห็นสัมพันธภาพในองค์รวม เป็นการย้ายจุดเน้นจากองค์ประกอบย่อยมาอยู่ที่สัมพันธภาพ การคิดเชิงระบบจึงเป็นการคิดในมุมมองของสัมพันธภาพ เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

มกรพันธ์ จูทะรสก (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือ การปรับวิธีคิด หรือเพิ่มวิธีคิด ใช้วิธีคิดหลาย ๆ แบบในเวลาเดียวกัน แต่ต้องมีวิธีเลือก วิธีคิดหลักในแต่ละสถานการณ์ มีหลักเกณฑ์และเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหลากหลายให้สัมพันธ์กันเป็นองค์รวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่เป็นปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในความหมายอย่างกว้างนั้นครอบคลุมบริบทของการคิดทั้งสมองของมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลไว้ทั้งสิ้น18 ลักษณะ ดังกล่าวมาแล้ว

สำหรับในความหมายอย่างแคบนั้น เจาะจงเฉพาะการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งผู้เขียนให้คำนิยามว่า หมายถึง "การคิดอย่างมีหลักการและเหตุผล ในการจัดระเบียบข้อมูล หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีแบบแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจน"

2. ลักษณะของการคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ 1) การคิดอย่างมีหลัก (Principles) 2) การคิดอย่างมีเหตุผล (Rational) 3) การคิดอย่างมีการจัดระเบียบ (Regulative) 4) การคิดอย่างมีรูปแบบ (Mental Model) 5) การคิดอย่างมีกรอบ (Frame) และ 6) เป็นการคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ (Objective)

2.1 การคิดอย่างมีหลัก (Principles) หมายถึง การคิดที่มีสิ่งยึดเหนี่ยวหรือสาระสำคัญที่มั่นคงเป็นแก่นแกนหรือเป็นหัวใจสำคัญในการคิดทุกสิ่งทุกอย่างทั้งปวง ซึ่งอาจจำแนกหลักออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1.1 หลักธรรมชาติ (Natural Law) เป็นหลักที่ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างในจักรวาลนี้ดำรงอยู่ได้ สรรพสิ่งทั้งปวงล้วนอยู่ภายใต้หลักธรรมชาติทั้งสิ้น

2.1.2 หลักการทั่วไป (General Principle) มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีปัญญาและเป็นสัตว์สังคม จึงไม่อาจจะดำรงอยู่ภายใต้หลักธรรมชาติแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีหลักการทั่วไป (General Principle) ในการดำรงอยู่ร่วมกันด้วย

2.1.3 หลักวิชาเฉพาะ (Specific Science) นอกจากหลักการทั่วไปแล้ว ความซับซ้อนของสังคมที่เติบโตยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ก็ทำให้มีความจำเป็นที่สังคมมนุษย์จะต้องมีหลักการเฉพาะเพื่อเจาะจงให้ตอบสนองต่อความหลากหลายและซับซ้อนของสังคมดังกล่าว

2.2 การคิดอย่างมีเหตุผล (Rational) หมายถึง การคิดอย่างมีความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกเหตุผลออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.2.1 เหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ (Cause and Effect) หมายถึง ผลย่อมมีเกิดแต่เหตุ ไม่มีผลใดเกิดขึ้นลอย ๆ ได้โดยปราศจากเหตุและผลจะเกินกว่าเหตุไม่ได้ การสร้างเหตุเท่าใด ก็ย่อมจะทำให้เกิดผลเท่านั้น เหตุผลในเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาตินี้ มิใช่มีแต่เหตุเดียวผลเดียวเท่านั้น แต่อาจมีเหตุผลในลักษณะต่าง ๆ อีกดังนี้

1) เหตุผลเดียวเกิดผลหลายอย่าง หมายความว่า มีเหตุเพียงเหตุเดียว แต่ทำให้เกิดผลหลายอย่างในทันทีทันใด หรือในระยะเวลากระชั้นชิดนั้น

2) เหตุหลายอย่างเกิดผลเดียว หมายความว่า จะต้องมีเหตุหลายเหตุสะสมกันจนมีน้ำหนักทำให้เกิดผลนั้น หากมีเพียงเหตุเดียว หรือเกิดเหตุไม่ครบ ผลสุดท้ายอาจจะไม่เกิดขึ้น

3) ต่างเหตุเกิดผลเดียวกัน หมายความว่า ผลที่เกิดขึ้นเหมือนกันนั้น ไม่จำต้องเกิดจากเหตุเดียวกันเสมอไป แต่อาจจะเกิดจากสาเหตุที่หลากหลายแตกต่างกันไปก็ได้

4) เหตุเดียวกันเกิดผลต่างกัน หมายความว่า เหตุที่เหมือนกันนั้น ไม่จำต้องเกิดผลที่เหมือนกันเสมอไป แต่อาจเกิดผลที่หลากหลายแตกต่างกันก็เป็นได้

5) เหตุผลต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ หมายความว่า เหตุก่อให้เกิดผลและผลกลายเป็นเหตุทำให้เกิดผลต่อเนื่องกันไปเป็นระยะเวลายาวนานในลักษณะของการเป็นลูกโซ่

2.2.2 เหตุผลในเชิงตรรกวิทยา (Logical Reasoning) หมายถึง เหตุผลที่เป็นความสมเหตุสมผล หรือพิจารณาจากความเป็นไปได้และจะทำเป็นไปได้มากหรือน้อยเพียงใด จะต้องพิจารณาที่เหตุปัจจัยอันเป็นเงื่อนไข ซึ่งหากมีความสอดคล้องกัน ก็พิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ในทางตรรก หากขัดแย้งกันก็พิจารณาว่าเป็นไปไม่ได้ การหาความเป็นไปได้ในเชิงตรรกวิทยานั้น มีขั้นตอน 5 ประการ ดังนี้

1) พิจารณาปัจจัยอันเป็นเงื่อนไข
2) ตั้งสมมติฐาน
3) ตรวจสอบสมมติฐานกับเงื่อนไข
   - หากสอดคล้องกัน ถือว่ามีความเป็นไปได้
   - หากขัดแย้งกันถือว่าเป็นไปไม่ได้
4) ตรวจสอบทบทวน
5) สรุปผลความเป็นไปได้

2.2.3 เหตุผลในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Reasoning) หมายถึง เหตุผลที่กำหนดขึ้นเพื่ออธิบายยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่จะเอาชนะข้อจำกัดหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เหตุผลในเชิงกลยุทธ์เป็นเหตุผลที่ต้องอาศัยสมมติฐาน ซึ่งจะเป็นจริงหรือเป็นไปได้หรือไม่นั้น ผูกพันกับตัวแปรในอนาคต หรือเป็นเหตุผลที่แฝงเจตจำนงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภายภาคหน้า

ในเรื่องเหตุผลนี้ เฉพาะในส่วนของผลก็อาจจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ผลโดยตรง (Direct-Effect) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุโดยเฉพาะเจาะจง หรือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามที่ประสงค์นั่นเอง สร้างเหตุใดเกิดขึ้นก็ย่อมก่อผลนั้นโดยตรง เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นต้น

2) ผลข้างเคียง (Side-Effect) หมายถึงผลแทรกซ้อนที่เกิดจากเหตุ แต่ไม่ใช่ผลโดยเฉพาะเจาะจง หรือเป็นผลที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามที่ประสงค์ ผลข้างเคียงนี้อาจจะเป็นลบหรือบวกก็ได้

ผลข้างเคียงที่เป็นลบ ดังเช่น เรารับประทานยา CPM แก้แพ้ ผลโดยตรง คือ น้ำมูกลดลง แต่ผลข้างเคียงทำให้เกิดอาการง่วงนอน หรือเรารับประทานยา Brufen แก้ปวด ผลโดยตรงคือ อาการปวดลดลง แต่ผลข้างเคียงทำให้เกิดการระคายเคืองต่อกระเพาะอาหาร เป็นต้น

ผลข้างเคียงที่เป็นบวก ดังเช่น เรารับประทานยา Aspirin แก้ปวด ผลโดยตรงคืออาการปวดลดลง แต่ผลข้างเคียงทำให้เลือดไม่จับตัวกันเป็นลิ่ม ช่วยทำให้ผู้ที่เป็นโรคหัวใจ หรือเส้นเลือดขอดมีอาการดีขึ้น หรือเรารับประทานยา Transamin เพื่อห้ามเลือด ผลโดยตรงคือ เลือดหยุดไหล แต่ผลข้างเคียงคือทำให้ฝ้าบนใบหน้าจางลง เป็นต้น

3) ผลโดยอ้อม (Indirect-Effect) หมายถึง ผลกระทบที่เป็นต่อเนื่องมาจากผลอีกทอดหนึ่งหรืออีกหลายทอดต่อ ๆ มา ไม่ใช่ผลโดยตรงเฉพาะเจาะจง หรือผลแทรกซ้อนที่เกิดจากเหตุนั้นโดยตรง ผลโดยอ้อมอาจเกิดขึ้นในระยะเวลากระชั้นชิด หรือต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานต่อเนื่องก็ได้

ผลโดยอ้อมที่เกิดขึ้นในระยะเวลากระชั้นชิด เช่น การรับประทานยาลดความอ้วน ผลโดยตรงคือ ยาทำให้ร่างกายเผาผลาญพลังงานมากขึ้น เป็นผลทำให้ผอมลง แต่ผลข้างเคียงคือ หัวใจทำงานมากขึ้น หากรับประทานยามากเกินไปอาจทำให้หัวใจวายได้ ผลโดยอ้อมก็คือ เมื่อผอมลงเสื้อผ้าชุดเก่าสวมใส่ไม่พอดี ต้องหาซื้อใหม่หรือตัดใหม่ เป็นต้น

ผลโดยอ้อมที่ต้องอาศัยระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง เช่น เราเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ผลโดยตรงก็คือ สุขภาพร่างกายดีขึ้น ผลข้างเคียงคือ มีเพื่อนจากกลุ่มเล่นกีฬามากขึ้น ผลโดยอ้อมก็คือ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงขึ้น ไม่ต้องลาเนื่องจากป่วยไข้หรือการมีรัฐบาลเรียกเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคลในอัตราที่สูงขึ้น ผลโดยตรงในระยะสั้นคือ รัฐบาลมีรายได้มากขึ้น ผลโดยอ้อมในระยะยาวคือเศรษฐกิจจะแย่ลงเนื่องจากมีการลงทุนลดลง เป็นต้น

2.3 การคิดอย่างมีการจัดระเบียบ (Regulative) การจัดระเบียบ (Regulative) เป็นลักษณะพื้นฐานของระบบ หากไม่มีการจัดระเบียบ ระบบก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย การคิดอย่างมีการจัดระเบียบนั้นอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1) การจัดกลุ่ม (Grouping)
2) การจัดหมวดหมู่ (Category)
3) การจัดประเภท (Classification)
4) การจัดชนิด (Typification)
5) การจัดแบ่งแผนก (Division)
6) การจัดลำดับชั้น (Hierarchy)
7) การจัดลำดับก่อนหลัง (Priority)
8) การจัดอันดับ (Ranking)

การจัดระเบียบดังกล่าว อาจอาศัยเครื่องชี้วัดเพื่อให้การจัดระเบียบดังกล่าวเป็นไปอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1) ระยะทาง
2) ระยะเวลา
3) ขนาด
4) น้ำหนัก
5) จำนวน
6) ความถี่
7) ลักษณะ
8) คุณสมบัติ
9) ตำแหน่ง
10) อื่น ๆ

2.4 การคิดอย่างมีรูปแบบ (Mental Model) เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาจากการรับรู้และประสบการณ์ในชีวิต เรามองโลกผ่าน "รูปแบบทางความคิด" ของเราเอง ฉะนั้น รูปแบบทางความคิดจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ในการจัดระบบความคิดในสมองเรา

รูปแบบทางความคิด เป็นตัวกำหนดหรือให้ความหมายแก่สรรพสิ่งใด ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา การตีความประสบการณ์การจากรูปแบบทางความคิดของเรานั้น อาจให้ความหมายสรรพสิ่งรอบตัวเรา เป็นคุณสมบัติแรก (First Order) และอาจมีคุณสมบัติที่สอง (Second Order) เพิ่มขึ้นอีกก็ได้

1) คุณสมบัติแรก (First Order) ดังเช่น พระที่หล่อขึ้นจากสำริด คุณสมบัติแรกก็คือ โลหะชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการผสมระหว่างทองแดงกับดีบุก

2) คุณสมบัติที่สอง (Second Order) ดังเช่น พระที่หล่อขึ้นจากสำริดดังกล่าว ไม่ได้มีค่าเพียงโลหะเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่เคารพนับถือทางจิตใจของชาวพุทธ และหากเป็นของเก่าแก่ ก็อาจเป็นสิ่งที่มีค่าจนไม่อาจประเมินราคาได้เลยก็ได้

รูปแบบทางความคิดที่ฝังแน่นเป็นแก่นแกนอยู่ เราเรียกว่า "แม่แบบ" (Archetype) แม่แบบจะเป็นต้นแบบพื้นฐานของทุกระบบ ฉะนั้น รูปแบบทางความคิดจึงเป็นผลสะท้อนของแม่แบบนั่นเอง

2.5 การคิดอย่างมีกรอบ (Frame) กรอบ หมายถึง ขอบเขตที่กำหนดการคิดเชิงระบบต้องมีกรอบกำหนดไว้เสมอ หากขาดกรอบเสียแล้ว จะทำให้ขาดความชัดเจนแน่นอน องค์ประกอบทั้งหลายจะกระจัดกระจายหรือสับสนจนไม่อาจดำรงความเป็นระบบอยู่ได้

กรอบดังกล่าว อาจมีลักษณะเป็นรูปธรรม เช่น กรอบประตู กรอบหน้าต่าง ต้องมีความกว้างยาวเท่าใด ยึดโยงกันด้วยวัสดุประเภทใด เป็นต้น หรืออาจมีลักษณะนามธรรม เช่น กรอบของการเป็นพนักงานที่ดีจะต้องมีหลักเกณฑ์ประการใด เป็นต้น

2.6 การคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ (Objective) ระบบทุกระบบจะต้องมีวัตถุประสงค์ หรือเจตจำนง (Purpose) อยู่เสมอ เพียงแต่เราจะรู้ เข้าใจ หรือไม่เท่านั้น แม้กระทั่งระบบของวัตถุที่ไม่มีชีวิต ก็ยังมีวัตถุประสงค์ในการดำรงอยู่อย่างเป็นระบบของมัน เพราะหากมันไม่มีวัตถุประสงค์ มันก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ หรือวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป ระบบของมันก็ย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

3. คุณสมบัติของนักคิดเชิงระบบ

นักคิดเชิงระบบที่ดี ควรจะมีคุณสมบัติสำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 มีสติปัญญา นักคิดเชิงระบบควรจะมีสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาดทางสมองในภาพรวมอยู่ในขั้นปานกลางขึ้นไป แต่ไม่จำต้องเป็นคนฉลาดมาก หรือต้องฉลาดในระดับอัจฉริยะเท่านั้น

3.2 มีสมาธิและความจำดี นักคิดเชิงระบบควรจะมีสมาธิ เพื่อให้จิตนิ่ง สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ ไม่ฟุ้งซ่านสับสน และการมีความจำดีจะเป็นประโยชน์ในการดึงข้อมูลออกมาใช้ได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และครบถ้วน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการคิดอย่างเป็นระบบ

3.3 มีหลักการ ดังกล่าวมาแล้วว่า การคิดอย่างมีหลักการเป็นลักษณะสำคัญของการคิดเชิงระบบ ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงควรมีหลักการอันเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือสาระสำคัญที่มั่นคง ซึ่งเป็นแก่นแกนหรือหัวใจสำคัญของการคิดทุกสิ่งให้เป็นระบบ

3.4 มีเหตุผล ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผล เป็นพื้นฐานสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดความสัมพันธ์ในความคงอยู่ของระบบ ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงควรจะเป็นคนที่มีเหตุผล และสามารถใช้เหตุผลได้อย่างถูกต้อง

3.5 มีระบบความคิด ดังกล่าวมาแล้วว่าการจัดระเบียบความคิดเป็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นระบบ หากปราศจากระเบียบ ระบบก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงควรจะมีระเบียบความคิดที่ชัดเจน ไม่มั่วหรือสับสน

3.6 มีความคิดในหลายมิติ นักคิดเชิงระบบต้องสามารถคิดและเข้าใจระบบคิดครอบคลุมทั้งสมองของมนุษย์ได้ ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงควรจะมีความคิดในหลายมิติ (Multi-Dimentional Thinking) ทั้งความคิดในแนวดิ่ง (Vertical Thinking) และความคิดในแนวราบ (Lateral Thinking)

3.7 มีความคิดทั้งจากภายในและภายนอก นักคิดเชิงระบบจะต้องมีรูปแบบความคิด (Mental Model) ภายในซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการรับรู้หรือมีประสบการณ์จากภายนอก ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงควรจะมีความสามารถในการคิดทั้งในลักษณะของ "ดึงภายในออกและใส่ภายนอกเข้า" (Inside Out and Outside In)

3.8 มีความคิดอย่างบูรณาการ นักคิดเชิงระบบจะต้องคิดให้ครอบคลุมครบถ้วนและสมบูรณ์ในทุกระบบ ฉะนั้น นักคิดเชิงระบบจึงต้องมีความคิดอย่างบูรณาการ (Integrative Thinking) เพื่อให้เข้าใจทั้งระบบในทุกระบบ และสามารถดึงมาใช้ผสมผสานกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

3.9 มีความคิดสร้างสรรค์ นักคิดเชิงระบบที่ดีต้องไม่ติดยึดอยู่ในระบบเดิม ๆ อยู่เสมอไป หากแต่ต้องคิดออกนอกกรอบ (Think Outside the Box) หรือคิดให้แปลกแตกต่างออกไป เพื่อสร้างสรรค์ระบบใหม่ ๆ ขึ้น นั่นคือต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นั่นเอง

3.10 มีความใฝ่คิดและใฝ่รู้ การชอบคิดและฝึกคิดอยู่ตลอดเวลา จะทำให้เซลล์ของสมองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั่นคือจะทำให้มีศักยภาพในการคิดสูงกว่าเดิม และการใฝ่รู้จะทำให้รับข้อมูลจากภายนอกเข้ามาเก็บสะสมไว้ในสมองได้มากยิ่งขึ้น ย่อมจะส่งผลให้ระบบการคิดมีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

4. เทคนิคการพัฒนาการคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบมีเทคนิคที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การคิดอย่างมีการจัดความสัมพันธ์ (Relative) 2) การคิดอย่างมีแบบแผน (Formulative) 3) การคิดอย่างเป็นกระบวนการ (Processing) และ 4) การคิดอย่างเป็นวง (Circle)

4.1 การคิดอย่างมีการจัดความสัมพันธ์ (Relative) ทุกระบบย่อมมีความสัมพันธ์ภายในระบบนั้น ๆ พื้นฐานของความสัมพันธ์อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และความสัมพันธ์เชิงหน้าที่

4.1.1 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Rational Relative) เป็นการให้คำตอบว่า "ทำไม" (Why) องค์ประกอบต่าง ๆ จึงต้องมาอยู่ร่วมกัน อะไรเป็นเหตุและอะไรเป็นผล

4.1.2 ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ (Functional Relation) เป็นการให้คำตอบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบที่มาอยู่ร่วมกันนั้น แต่ละส่วนมีหน้าที่ "ทำอะไร" (What) และทำอย่างไร (How) จึงเกาะเกี่ยวเป็นระบบอยู่เช่นนั้นได้

4.2 การคิดอย่างมีแบบแผน (Formulative) ระบบจะดำรงอยู่ได้จะต้องมีการเกาะเกี่ยวกันอย่างมีแบบแผน ฉะนั้น การคิดอย่างเป็นระบบจึงต้องคิดอย่างมีแบบแผน (Formulative) แบบแผนดังกล่าวจะต้องมีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้

4.2.1 กรอบ (Frame) เป็นขอบเขตของระบบ ฉะนั้น การคิดอย่างมีแบบแผนจึงต้องมีกรอบที่ชัดเจนแน่นอนเสียก่อน จึงจะไม่สับสนหรือฟุ้งซ่านออกไป

4.2.2 โครงรูป (Pattern) เป็นรูปแบบภายนอกของระบบ ฉะนั้น การคิดอย่างมีแบบแผนในหลายกรณี จึงต้องกำหนดโครงรูปให้ชัดเจนเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จึงจะทำให้ความคิดนั้นก่อรูปเป็นแบบแผนที่ต้องการ

4.2.3 โครงสร้าง (Structure) เป็นรูปแบบภายในของระบบ ฉะนั้น การคิดอย่างมีแบบแผนในหลายกรณีจึงต้องกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจนเสียก่อน จึงจะทำให้ความคิดนั้นเป็นไปตามแบบแผนที่ต้องการ

4.2.4 โครงร่าง (Outline) เป็นเค้าโครงของระบบอย่างหนึ่ง เช่น การเขียนหนังสือที่ดีจะต้องมีโครงร่างของหนังสือให้ชัดเจนเสียก่อนหนังสือนั้นจึงจะออกมาอย่างมีแบบแผนกลมกลืนเป็นระบบ

4.2.5 แบบจำลอง (Model) เป็นแบบจำลองระบบทั้งระบบ เพื่อให้เห็นสภาพที่คล้ายของจริงมากที่สุด การสร้างแบบจำลองจึงเป็นวิธีการคิดอย่างหนึ่งของการคิดอย่างมีแบบแผน

4.2.6 รูปแบบ (Form) เป็นภาพสะท้อนอย่างหนึ่งของแบบแผน ฉะนั้น การจัดรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปแบบพิธีการ (Formal) รูปขนาดและการจัดลำดับหนังสือ (Format) สูตร (Formula) เป็นต้น ก็มีลักษณะเป็นระบบเช่นเดียวกัน

4.2.7 ปัจจัย (Factor) เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งของระบบที่จะขาดเสียมิได้ แบบแผนแต่ละแบบแผนก็จะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ฉะนั้น การคิดอย่างมีการจัดองค์ประกอบจึงเป็นรากฐานสำคัญของการคิดอย่างมีแบบแผน

4.2.8 แผนที่ (Map) เป็นแบบแผนที่ใช้ในการเดินทาง แม้กระทั่งการคิดร่างแผนที่ในหัว (Mind Map) ก็เป็นการคิดอย่างมีแบบแผนอย่างหนึ่ง

4.2.9 หลักเกณฑ์ (Criteria) เป็นส่วนหนึ่งของแบบแผน หากไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนแบบแผนนั้นก็ย่อมสับสน ซึ่งจะทำให้ระบบนั้นแปรปรวนไปด้วย

4.2.10 มาตรฐาน (Standard) เป็นภาพสะท้อนอย่างหนึ่งของความมีแบบแผน หากรักษามาตรฐานไว้ได้อย่างสม่ำเสมอโดยตลอด แสดงว่ามีแบบแผนที่ดี นั่นก็คือ มีระบบที่ดีตามไปด้วย รวมทั้งการใช้มาตรฐานในการพิจารณาด้วย หากใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน หรือที่เรียกว่า "Double Standard" ก็ย่อมสะท้อนถึงระบบที่ไม่ได้มาตรฐานตามไปด้วย

4.3 การคิดอย่างเป็นกระบวนการ (Processing) เป็นเทคนิคของการคิดเชิงระบบอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้

4.3.1 คิดเป็นขั้นตอน (Step) เป็นพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นกระบวนการ เพราะกระบวนการจะขาดขั้นตอนไม่ได้

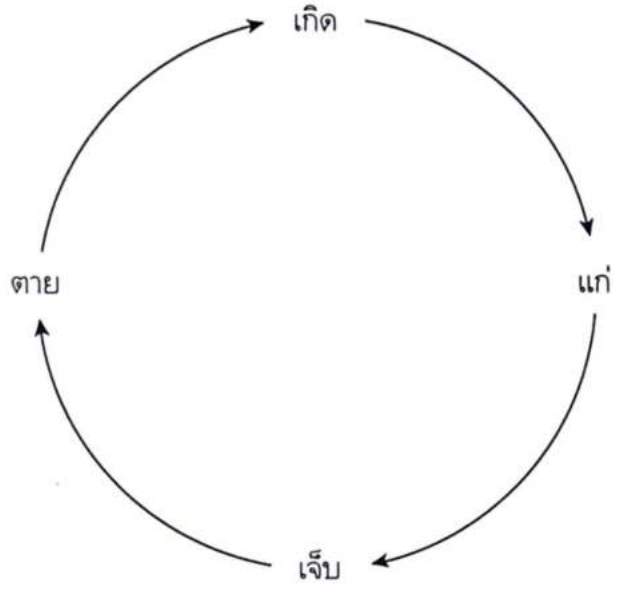
4.3.2 คิดอย่างต่อเนื่อง (Continuous) ทำให้กระบวนการเคลื่อนต่อไปได้ หากเกิดการสะดุดขาด หรือเว้นช่วงไป ย่อมทำให้กระบวนการขาดความสมบูรณ์ไปด้วย

4.3.3 คิดให้ตลอด (Break Through) การคิดให้ตลอด คิดตั้งแต่ต้นจนจบ จะทำให้กระบวนการนั้นเคลื่อนไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้าม หากคิดไปไม่ตลอดก็จะเป็นผลให้กระบวนการนั้นล้มเหลวลงได้

การคิดอย่างเป็นกระบวนการนี้ เป็นพื้นฐานของระบบการทำงานในเกือบทุกกิจกรรม ดังเช่น กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีขั้นตอนในการคิด วางแผน ลงมือปฏิบัติ และประเมินผล เป็นต้น

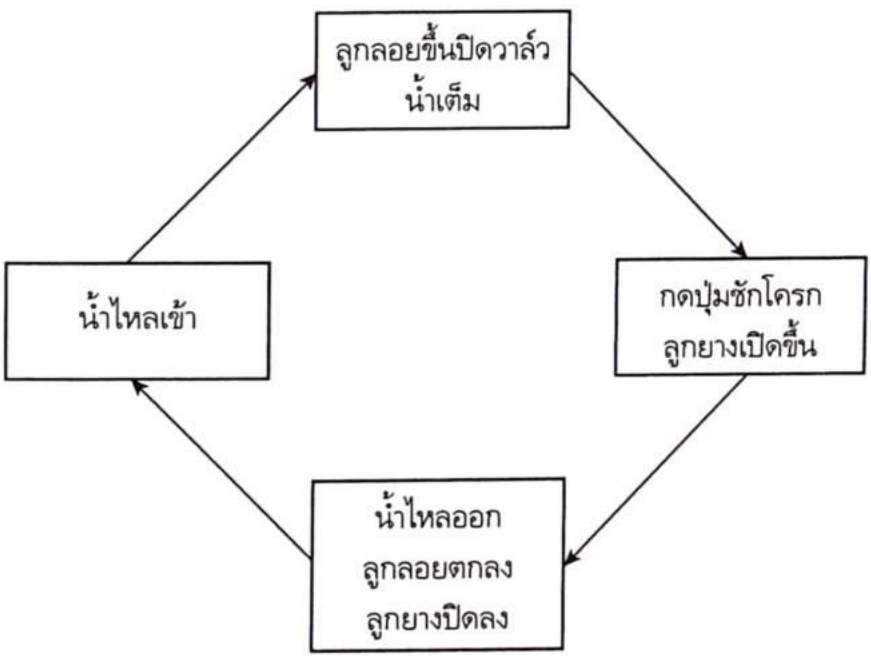
4.4 การคิดอย่างเป็นวง (Circle) เป็นส่วนหนึ่งของการคิดเชิงระบบ ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ประการ ดังนี้

4.4.1 การคิดแบบวงจร (Cycle) คือการคิดที่มีเกิดมีขับเคลื่อนไหวต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด ในลักษณะเป็นวงจร ดังเช่น วงจรการเวียนว่ายตายเกิด ที่เรียกว่า "วัฏสงสาร" ดังนี้



ภาพที่ 9.1 วงจรวัฏสงสาร

4.4.2 การคิดแบบวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) คือ การคิดที่เป็นวงหมุนย้อนกลับมา มิใช่เป็นการคิดแบบเส้นตรงที่พุ่งดิ่งตลอดไป การคิดแบบวงจรป้อนกลับเปรียบเสมือนระลอกคลื่นที่สร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ แล้วมีผลย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่ง



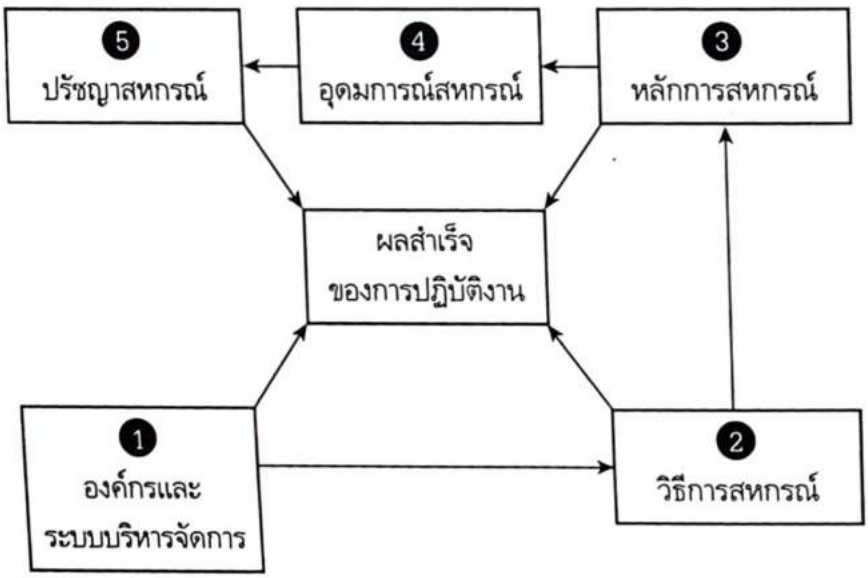
ภาพที่ 9.2 วงจรป้อนกลับ

ตามตัวอย่างวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) ดังกล่าว เมื่อเรากดปุ่มชักโครก ลูกยางที่ปิดน้ำไว้จะเปิดขึ้น น้ำก็จะไหลลงไปในโถส้วม เมื่อน้ำไหลลงจะมีผลให้ลูกลอยในแทงค์น้ำลดต่ำลง น้ำก็ไหลเข้าส่วนที่ไหลออกหมดแล้วลูกยางปิดลง น้ำไหลเข้าเรื่อย ๆ ลูกลอยขึ้นสู่จุดสูงสุดปิดวาล์วน้ำ น้ำเต็มหยุดไหล

กรณีดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ง่าย ๆ ระบบทุกระบบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะรักษาระบบไว้ วงจรป้อนกลับจะทำงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระบบร่างกายมนุษย์ ระบบในการทำงานหรือระบบอื่น ๆ ทั้งหลายทั้งปวง

5. การประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมหรือมองทุกส่วนของสหกรณ์ที่เป็นกระบวนการทำให้ทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายสูงสุด การบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้นจะเริ่มตั้งแต่ ปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการจัดการของสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 9.3



ภาพ: ความสัมพันธ์ขององค์กร และระบบบริหารจัดการวิธีการสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ และปรัชญาสหกรณ์

ภาพที่ 9.3 ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ปรัชญาสหกรณ์ การกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดของสหกรณ์ที่จะนำพาสมาชิกไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย โดยมีประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับผลตอบแทน คือ การกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรม และเกิดสันติสุขในสังคม

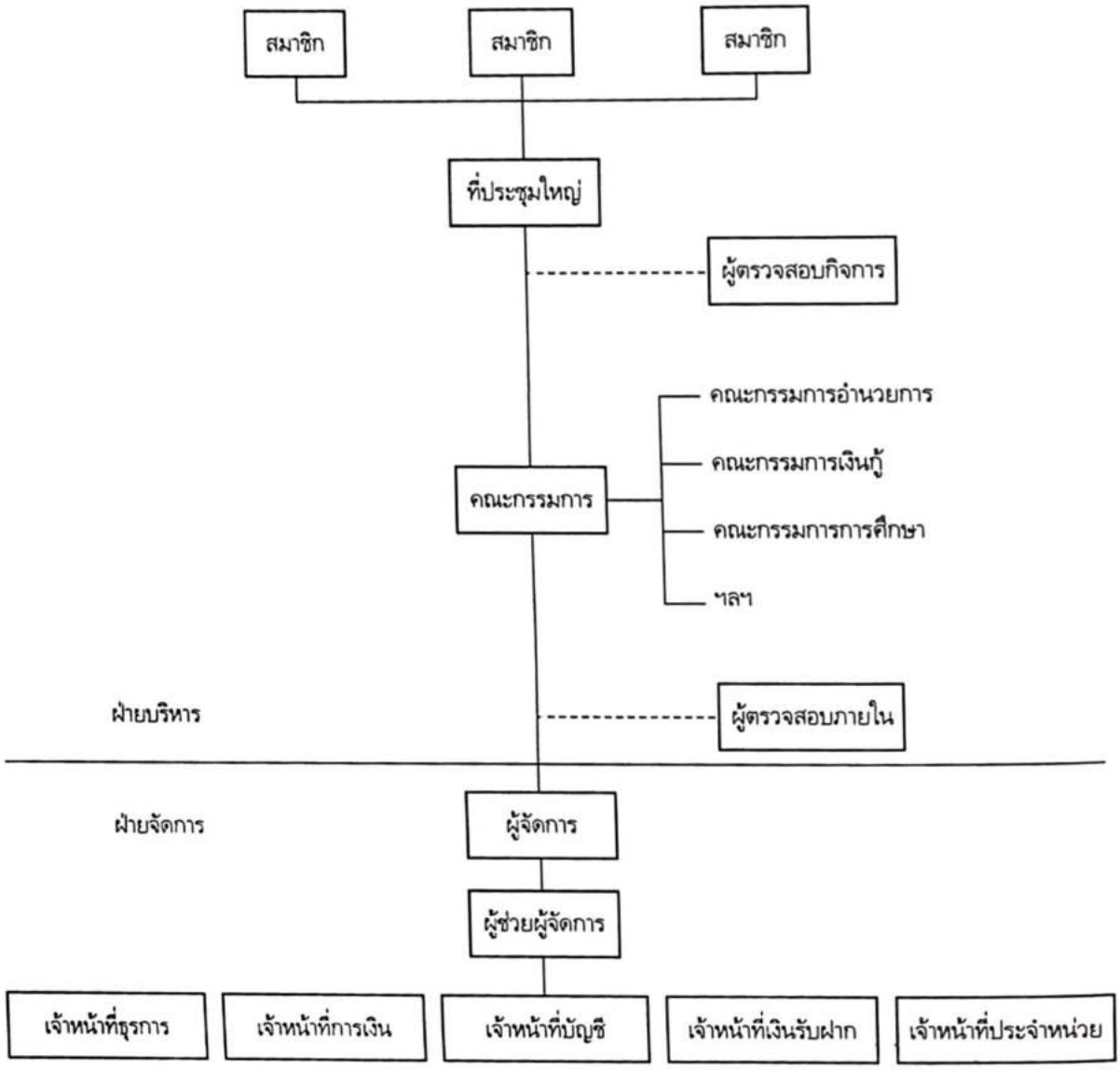
อุดมการณ์สหกรณ์ สิ่งที่สมาชิกทุกคนหาวิธีการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ด้วยการช่วยตนเองก่อนแล้วจึงช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ แนวทางปฏิบัติเพื่อทำให้อุดมการณ์สหกรณ์มีความเป็นรูปธรรม หลักการสหกรณ์ทั่วโลกกำหนดไว้ 7 ข้อ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
หลักการที่ 2 การควบคุมสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรม และสารสนเทศ
หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

วิธีการสหกรณ์ การนำหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันไป โดยผ่านกฎเกณฑ์ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ข้อตกลง สัญญา ของแต่ละสหกรณ์ บนพื้นฐานของจริยธรรม คุณธรรม และการกำกับทุกขั้นตอนให้เกิดความโปร่งใสชัดเจน

องค์กรและระบบบริหารจัดการ การออกแบบโครงสร้างองค์กรสหกรณ์ เพื่อจัดความสัมพันธ์หน่วยงานต่าง ๆ การกำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่ การจัดวางระบบงาน กระบวนงาน ตลอดจนเคลื่อนไหวของงาน สายการบังคับ สายการบังคับบัญชา การสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนตอบสนองจุดมุ่งหมายของสหกรณ์



ภาพที่ 9.4 โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2548).

องค์ประกอบในโครงสร้างองค์การของสหกรณ์ อาจจำแนกได้เป็น 3 ส่วน

ส่วนของเจ้าของสหกรณ์ในฐานะผู้ควบคุม ในโครงสร้างองค์การของสหกรณ์องค์ประกอบที่มีอำนาจสูงสุดคือที่ประชุมใหญ่สมาชิก ซึ่งอยู่ในฐานะเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์ ซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะให้อำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนตนในการควบคุมสหกรณ์อีกส่วนหนึ่ง

ส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ ในโครงสร้างองค์การส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งจะทำหน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิกโดยสมาชิก

ส่วนของฝ่ายจัดการ จะประกอบไปด้วย ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ภายใต้การอำนวยการของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นวิเคราะห์

1. การคิดอย่างมีหลักนั้น จำแนกออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
2. การคิดอย่างมีเหตุผลนั้น จำแนกออกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
3. จงยกตัวอย่างการคิดแบบวงจร นอกเหนือจากที่ยกตัวอย่างไว้ในเอกสารนี้
4. จงยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.1

เรื่องที่ 9.2.2 การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคิดเชิงบูรณาการเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรโดยรวม เพราะหากขาดความคิดเชิงบูรณาการจะทำให้บุคลากรมีความคิดที่คับแคบ เป็นผลให้เกิดการบริหารและการปฏิบัติงานแบบแยกส่วน เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการจึงจำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง

ในเรื่องการพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้ จะได้จำแนกอธิบายออกเป็น 6 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการคิดเชิงบูรณาการ 2) ลักษณะของการคิดเชิงบูรณาการ 3) คุณสมบัติของนักคิดเชิงบูรณาการ 4) ประโยชน์ของการคิดเชิงบูรณาการ 5) เทคนิคการพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ และ 6) การประยุกต์ใช้ความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความหมายของการคิดเชิงบูรณาการ

คำว่า "บูรณาการ" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง "กระบวนการผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ" ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Integrate" หมายถึง "Combine something in such a way that it

becomes fully a part of something else" (Oxford Advanced Learner's Dictionary) ซึ่งมีความหมายในแนวเดียวกับภาษาไทยนั่นเอง

สำหรับความหมายในเชิงการคิดนั้น ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้ความหมายว่า การบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น มักเป็นการรวมกันของส่วนประกอบย่อยที่มีความแตกต่างกันตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไป ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า

สุวิทย์ มูลคำ (2547) ให้คำจำกัดความ "การบูรณาการ" หมายถึง การนำหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกัน มาร่วมเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนเป็นองค์รวม มีความครบถ้วนสมบูรณ์

ธนัญชัย สิงห์มาตย์ (2554) ให้ความหมายการคิดเชิงบูรณาการ ได้ว่า หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องอยู่ให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือเป็นการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป เพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า เช่น หน่วย ก 1 หน่วย ก 2 และหน่วย ก 3 หากนำมารวมกันก็กลายเป็นหน่วย ก ความหมายในภาษาไทย หมายถึง การเอามารวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากนำความหมายในภาษาอังกฤษและภาษาไทยมารวมกันน่าจะหมายถึงคล้ายกับคำเหล่านี้ คือ คำว่า เชื่อมโยง ก็หมายถึงการนำมาเชื่อมกันให้มีความสมบูรณ์ รวมกันหรือร่วมกัน ก็หมายถึง การนำมารวมกันให้ครบสมบูรณ์นั่นเอง การผนวก การประสาน การเติมเต็ม ดังนั้น หากสรุปการบูรณาการ ก็หมายความว่า การนำมารวมกันเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ มีความครบตามองค์ประกอบนั่นเอง

วารุณี คงมั่นกลาง (2553) ให้ความหมายการบูรณาการไว้ว่า หมายถึง การทำให้สมบูรณ์ สมดุลในตัวเองจะนำไปใช้ประโยชน์ได้

สุธนี บิณฑสันต์ แห่งสถาบัน Pic Smort ให้ความหมายการคิดเชิงบูรณาการไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดที่แยกส่วนให้เข้ากับเรื่องที่เป็นแกนหลักได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เรื่องที่เป็นแกนหลักนั้น มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยวิธีการมองภาพรวม (holistic view) และการใช้สหวิทยาการหรือการใช้ศาสตร์แขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากนิยามดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การคิดเชิงบูรณาการ หมายความว่า การคิดแบบประสาน เชื่อมโยงโครงข่าย และหลอมรวมให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเป็นเอกภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ลักษณะของการคิดเชิงบูรณาการ

การคิดเชิงบูรณาการมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

2.1 เป็นการคิดแบบผสมผสาน (Combination) การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดในแบบผสมผสานทั้งปัจจัย องค์ประกอบ ทรัพยากร รวมทั้งแนวความคิดที่หลากหลายทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันรวมเข้าด้วยกันให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ขึ้น

2.2 เป็นการคิดอย่างครอบคลุม (Inclusive) การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดอย่างครอบคลุม ขยายวงกว้างเชื่อมโยงโครงข่ายทั้งหมด ไม่คับแคบหรือจำกัดแวดวงเฉพาะด้าน ฉะนั้น การคิดเชิงบูรณาการจะครอบคลุมปัจจัยหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2.3 เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic) การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างแบบผสมผสานและครอบคลุมดังกล่าว ต้องจัดให้เป็นระบบ ไม่เปะปะ ยุ่งเหยิง หรือสับสนวุ่นวาย มิฉะนั้น ความครบถ้วนสมบูรณ์จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

2.4 เป็นการคิดอย่างองค์รวม (Holistic) การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดอย่างองค์รวม หรือคิดถึงภาพรวม (big picture) ทั้งหมด ซึ่งมีความครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มิใช่คิดแบบแยกส่วน (Partial) ที่คำนึงแต่ส่วนย่อยอันเป็นประโยชน์เฉพาะตนเท่านั้น

2.5 เป็นการคิดที่เป็นเอกภาพ (Unity) การคิดเชิงบูรณาการเป็นการคิดที่เป็นเอกภาพ คือ มีความสอดคล้องกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากขาดความเป็นเอกภาพก็จะมีแต่ความขัดแย้ง แปลกแยก ขาดตกบกพร่อง ซึ่งความครบถ้วนสมบูรณ์จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

3. คุณสมบัติของนักคิดเชิงบูรณาการ

นักคิดเชิงบูรณาการ มีคุณสมบัติพื้นฐาน 10 ประการ ดังนี้

3.1 เป็นนักประสาน นักคิดเชิงบูรณาการมีคุณสมบัติในการเป็นนักประสาน เพราะการที่จะบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องประสานกับทุกฝ่าย ทั้งในด้านบุคลากร การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการ

3.2 มีทัศนคติเชิงบวก นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งจะส่งผลให้การคิด การพูด การกระทำ และพฤติกรรมมีลักษณะเป็นพลังในเชิงบวก จึงจะสามารถบูรณาการในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดในสิ่งที่แปลกแตกต่าง คิดใหม่ คิดนอกกรอบ เพราะการยึดติดกับความเก่า จำกัดอยู่แต่ในกรอบความคิดเดิมจะไม่สามารถคิดบูรณาการให้มีประสิทธิภาพได้เลย

3.4 รักการทำงานเป็นทีม นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องรักการทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งการร่วมคิด ร่วมมือร่วมใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมสรุปบทเรียน รวมทั้งรับผิดชอบร่วมกัน จึงจะสามารถคิดบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 มีจิตสาธารณะ นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องมีจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ตัว ความสำเร็จของส่วนรวมมาก่อนความสำเร็จส่วนบุคคล รู้จักเสียสละ มีคุณธรรมจริยธรรม การขาดจิตสาธารณะ มุ่งแต่ประโยชน์และความสำเร็จส่วนตนแต่ฝ่ายเดียว จะไม่สามารถคิดบูรณาการให้มีประสิทธิภาพได้

3.6 มีวิสัยทัศน์ นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องมีวิสัยทัศน์ คิดกว้างไกล มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น คิดไปล่วงหน้า มองไปในอนาคต เข้าใจการเปลี่ยนแปลง การขาดวิสัยทัศน์จะทำให้ความคิดคับแคบ คิดแต่ผลประโยชน์หรือความสำเร็จเฉพาะหน้า จะทำให้ไม่สามารถคิดบูรณาการให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

3.7 มีระบบการคิด นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องคิดอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ จะต้องคิดอย่างมีหลัก มีเหตุผล มีการจัดระเบียบ มีรูปแบบ มีกรอบ และมีวัตถุประสงค์ การไม่มีระบบคิดจะทำให้คิดอย่างเปะปะยุ่งเหยิง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการคิดเชิงบูรณาการ

3.8 มีความคิดเชิงสัมพัทธ์ นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องมีความคิดเชิงสัมพันธ์ เข้าใจได้ว่าทุกสรรพสิ่งไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่อย่างโดด ๆ ได้ ล้วนแต่ต้องเกี่ยวเนื่องผูกพันสิ่งอื่น ทุกสรรพสิ่งย่อมมีความแตกต่าง มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นเสมอ การขาดความคิดเชิงสัมพัทธ์จึงเป็นนักคิดเชิงบูรณาการที่ดีไม่ได้

3.9 เป็นนักวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องเป็นนักวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การประสาน เชื่อมโยงโครงข่าย หรือหลอมรวมหลายสิ่งเข้าด้วยกัน ทั้งสิ่งที่เหมือนกัน คล้ายกัน รวมทั้งแตกต่างกัน ย่อมจะเกิดปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักคิดเชิงบูรณาการจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา จึงจะสามารถคิดบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.10 เป็นนักจัดการทรัพยากร นักคิดเชิงบูรณาการจะต้องเป็นนักจัดการทรัพยากร กล่าวคือ จะต้องประสาน เชื่อมโยงโครงข่ายทรัพยากรทั้งหลายหลอมรวมเข้าด้วยกันให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ฉะนั้นนักคิดเชิงบูรณาการจึงต้องมีคุณสมบัติของการเป็นนักจัดการทรัพยากรด้วย

4. ประโยชน์ของการคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคิดเชิงบูรณาการมีประโยชน์ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างน้อย 10 ประการ ดังต่อไปนี้

4.1 ช่วยให้คิดได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในทุกมิติ

4.2 ช่วยลดความผิดพลาดหรือความเสียหายจากคิดแยกส่วนหรือคิดไม่รอบด้าน

4.3 ช่วยจัดระเบียบการทำงานให้เป็นระบบและเป็นกระบวนการยิ่งขึ้น

4.4 ช่วยให้การทำงานเป็นทีมและการประสานงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

4.5 ช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

4.6 ช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.7 ช่วยสร้างความสามัคคีและความสมานฉันท์ในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

4.8 ช่วยให้การทำงานและการใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ มีความสุข และมีความยั่งยืน

4.9 ช่วยให้การบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประโยชน์ ประหยัด มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4.10 ช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

5. เทคนิคการพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ

เทคนิคการพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการมี 10 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 ฝึกคิดให้รอบด้าน ครอบคลุม ครบถ้วน หากมุ่งคิดแต่เพียงด้านหนึ่งด้านใด หรือเพียงแง่มุมเดียว จะทำให้คับแคบ ไม่อาจคิดบูรณาการได้

5.2 ฝึกมองภาพใหญ่ (Big picture) หรือมององค์รวม (Holistic) อย่ามองเฉพาะแต่ภาพเล็กภาพย่อย หรือมองแยกส่วนแต่อย่างเดียว

5.3 ฝึกการประสาน และเชื่อมโยงโครงข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งความคิด แผนงาน โครงการ และทรัพยากรอื่น ๆ

5.4 ฝึกพิจารณาให้ครบทุกองค์ประกอบ ทุกหลักเกณฑ์ ทุกกระบวนการ รวมทั้งทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นสุดท้าย

5.5 ฝึกฝนการศึกษาแบบสหวิทยาการ อย่าเจาะจงเพียงเฉพาะวิทยากรอย่างหนึ่งอย่างใดเท่านั้น แต่ละวิทยาการย่อมมีความเกี่ยวเนื่อง สัมพันธ์กันไม่มากก็น้อย

5.6 ฝึกเปรียบเทียบทั้งเครือข่าย ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องโดยอ้อม รวบรวมสิ่งที่เหมือนกัน และประสานสิ่งที่แตกต่าง

5.7 ฝึกหาเอกภาพในความหลากหลาย หรือสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในท่ามกลางความแตกต่างนั่นเอง

5.8 ฝึกรวมสิ่งที่ดี เติมเต็มส่วนที่ขาด นำสิ่งที่ดีมารวมกันเพื่อเกื้อหนุนให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนที่ขาดก็พยายามเติมเต็มให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.9 ฝึกหาความเป็นไปได้ในสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ เช่น ใช้พิษเพื่อแก้พิษ จุดไฟเผาป่าเพื่อตัดทางไฟที่กำลังรุกลามไหม้ป่า เป็นต้น

5.10 ฝึกต่อยอดความคิดจากความคิด ไม่มีสิ่งใดในจักรวาลนี้ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์พร้อมทุกประการ ฉะนั้น จึงต่อยอดความคิดจากความคิดเดิมให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. การประยุกต์ใช้ความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากลักษณะความคิดเชิงบูรณาการซึ่งเป็นการคิดแบบผสมผสาน คิดอย่างรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างองค์รวม และเป็นการคิดที่เป็นเอกภาพ

การนำมาใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ที่ต้องบูรณาการความคิดกับปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และปัจจัยแวดล้อมดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแผนกลยุทธ์ที่ต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่จะทำให้ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น โดยกลยุทธ์ที่วิเคราะห์จะถูกนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นแผนงานและโครงการของสหกรณ์ต่อไป

กลยุทธ์ในการพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยทั่วไปจะใช้หลักของ SWOT คือ การคิดวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) ของปัจจัย ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน

หลักการวิเคราะห์ SWOT อยู่บนสมมุติฐานของจุดแข็ง (Strenghts) และโอกาส (Opportunities) คือปัจจัยเสริมสร้างองค์กรให้มีศักยภาพส่วนจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats) เป็นปัจจัยที่ทำให้ศักยภาพองค์กรถดถอย

จุดแข็ง คือ จุดได้เปรียบ จุดที่สามารถแข่งขันได้ เป็นจุดที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน เช่น ภาพพจน์ของสหกรณ์ สถานะด้านการเงิน

จุดอ่อน คือ จุดเสียเปรียบ จุดด้อย จุดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานหลายด้าน เช่น ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ เงินทุนน้อย เป็นต้น

โอกาส คือ ช่องทางที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในสหกรณ์อย่างรวดเร็ว

อุปสรรค คือ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของราชการที่ควบคุมกำกับสหกรณ์ หรือคู่แข่งมีอำนาจต่อรองมากขึ้น

ตัวอย่าง การคิดวิเคราะห์เชิงบูรณาการ ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก ภายใน และปัจจัยแวดล้อมดำเนินการ

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์แบบบูรณาการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อชี้ให้เห็นถึงองค์กรและระบบจัดการ อุปสรรค โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

โอกาส	อุปสรรค
- ดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์สูง สหกรณ์ก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น	- หนี้สินของสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย และค่าครองชีพสูงขึ้น สมาชิกอาจไม่มีเงินจ่ายเงินกู้แต่ละเดือน หรืออาจจะจ่ายเงินกู้แต่ละเดือนล่าช้า ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดหนี้สูง (NPL) ได้
- ดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ต่ำ สมาชิกผู้ฝากเงินก็ได้รับดอกเบี้ยน้อยลง สหกรณ์ก็มีค่าใช้จ่ายน้อยลงด้วย	

ปัจจัยแวดล้อมดำเนินการ

ปัจจัยด้านคู่แข่ง

โอกาส	อุปสรรค
- ธนาคารพาณิชย์ให้ดอกเบี้ยเงินฝากต่ำกว่าสหกรณ์ สมาชิกก็จะนำเงินมาฝากกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น	- การบริการสินเชื่อ หากสหกรณ์บริการล่าช้า ไม่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ สมาชิกก็จะไปใช้บริการที่อื่น ๆ ที่ให้ความสะดวกสบาย ไม่ต้องใช้เวลารอนาน และอนุมัติธุรกรรมด้านการเงินเร็วกว่า
- ธนาคารพาณิชย์คิดดอกเบี้ยสูงกว่าสหกรณ์ สมาชิกจะกลับมากู้เงินกับสหกรณ์ เพราะค่าใช้จ่ายในการเสียดอกเบี้ยน้อยลง	

ปัจจัยแวดล้อมภายใน

ปัจจัยด้านการเงิน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- การกำหนดนโยบายด้านการเงิน และการบริหารเงินให้มีอัตราหนี้สูญต่ำหรือหนี้สูญน้อยที่สุด ผลลัพธ์คือ สหกรณ์มีผลกำไรสูงขึ้น และสามารถทำผลกำไรไปจัดสรรเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนสำหรับสมาชิกที่กู้	- อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินต่ำ ส่งผลคือขาดเงินทุนหมุนเวียน เช่น สมาชิกมาถอนเงิน สหกรณ์ไม่มีเงินจ่าย

ปัจจัยด้านระบบงาน และการควบคุมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- การจัดระบบงานที่ดี การบริการที่สะดวกรวดเร็ว การให้บริการเงินกู้ เงินฝาก การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกที่ประทับใจ จะส่งผลดีในการดำเนินงานของสหกรณ์	- การไม่รายงานผลการตรวจสอบกิจการอย่างต่อเนื่อง จะมีผลต่อความถูกต้องตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัญหาต่อการบริหาร
	- การไม่รายงานผลของผู้ตรวจสอบบัญชี ต่อสหกรณ์ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงาน เช่น การนำเงินไปลงทุนไม่สอดคล้องเป็นไปตาม พรบ.สหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

1. การคิดเชิงบูรณาการมีลักษณะสำคัญประการใดบ้าง
2. คุณสมบัติของนักคิดเชิงบูรณาการมีประการใดบ้าง
3. จงยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.2

ตอนที่ 9.3

การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 9.3.1 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 9.3.2 การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผล มีขอบเขต และเป็นแนวดิ่งในลักษณะของการเจาะลึก สำหรับการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูล เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์มี 8 ประการ คือ 1) การสังเกต 2) การตั้งคำถาม 3) การใช้เหตุผล 4) การตีกรอบ 5) การหาค่าน้ำหนัก 6) การแยกส่วน 7) การรวมกัน และ 8) การค้นคว้าวิจัย สำหรับเทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์ที่สำคัญมี 10 ประการ คือ 1) การตีความ 2) การสรุปความ 3) การระดมสมอง 4) การเชื่อมโยงข้อมูล 5) การสืบค้น ประติดประต่อ 6) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล 7) การตอบคำถาม 5 Ws 1 H 8) การประเมินปัจจัย 9) การหาความเป็นไปได้ และ 10) การจับกุญแจสำคัญ การคิดเชิงวิเคราะห์ที่นำมาใช้การดำเนินงานของสหกรณ์ ส่วนมากจะนำมาใช้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน เช่น การวางแผนการเงิน การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหาเงินทุน การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายเงินปันผล การควบคุมทางการเงิน เป็นต้น
2. การคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ การคิดนอกกรอบในลักษณะเป็นแนวราบที่ขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคิดเดิมและเป็นเชิงบวกหรือเป็นประโยชน์ ลักษณะพิเศษของความคิดสร้างสรรค์มี 5 ประการ คือ 1) เป็นกระบวนการ 2) เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว 3) เป็นการมุ่งแก้ปัญหา 4) เป็นความคิดเชิงบวก และ 5) เป็นทักษะเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มี 10 ประการ คือ 1) ฝึกใช้ความคิดตลอดเวลา 2) ฝึกคิดอย่างรอบด้าน 3) พยายามสลัดความคิดครอบงำ 4) ฝึกคิดวิเคราะห์และจัดระบบความคิด 5) ฝึกให้มีหัวใจนักปราชญ์ 6) ฝึกเป็นคนช่างสังเกตและจดจำ 7) ฝึกการระดมสมอง 8) พยายามสร้างโอกาสแห่งความบังเอิญ

9) ไม่กลัวการเสียหน้าหรือความล้มเหลว และ 10) ไม่ย้ำรอยอยู่กับความสำเร็จเดิม ความคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นความคิดในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ สู่ความเป็นเลิศที่สะดวกรวดเร็ว เรียบง่ายต่อการให้บริการกับสมาชิก เช่น การใช้สมาร์ทการ์ดตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นเงินฝาก เงินกู้ ผลตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 9.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการคิดเชิงวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายการคิดเชิงสร้างสรรค์และนำไปฝึกฝน ประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 9.3.1 การพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคิดเชิงวิเคราะห์เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญของบุคลากร ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญของการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์เป็นตัวเชื่อมระหว่างข้อมูลกับการใช้ดุลพินิจเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไป รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย

ในเรื่องการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้ จะได้แยกกล่าวเป็น 7 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ลักษณะของการคิดเชิงวิเคราะห์ 3) คุณสมบัติของนักวิเคราะห์ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล 5) เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ 6) เทคนิคการพัฒนาการคิดเชิงวิเคราะห์ และ 7) การประยุกต์ใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์

คำว่า "วิเคราะห์" สำหรับความหมายทางภาษานั้น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง "ใคร่ครวญ เช่น วิเคราะห์เหตุการณ์ แยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้ เช่น วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ วิเคราะห์ข่าว" ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Analytical" (adj.)" หรือ "Analyse" (v.) หมายถึง "Separate into its parts in order to study its nature or structure" (Oxford Advanced Learner's Dictionary) ซึ่งมีความหมายในแนวเดียวกันกับภาษาไทยนั่นเอง

สำหรับความหมายในทางวิชาการนั้น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

สุวิทย์ มูลคำ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ เรื่องราวหรือเหตุการณ์ และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสภาพความเป็นจริง หรือสิ่งสำคัญของสิ่งที่กำหนดให้

วณิช สุธารัตน์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นกระบวนการทางปัญญาที่มีคุณค่าของมนุษย์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยสาระ มีคุณภาพ โดยแสดงออกมาในลักษณะของการให้เหตุผล และการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยความสมบูรณ์เพียบพร้อมทางด้านสติปัญญา การคิดวิเคราะห์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง สำหรับการสร้างความเจริญทั้งแก่บุคคล และวิทยาการต่าง ๆ ในทุก ๆ สาขา เนื่องจากการคิด

วิเคราะห์เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของจิตใจมนุษย์ จึงควรทราบหน้าที่หลักของจิตใจมนุษย์ว่าประกอบด้วยส่วนประกอบอะไรบ้าง แต่ละส่วนมีหน้าที่อย่างไร

วัฒนา ก้อนเชื้อรัตน์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดวิเคราะห์หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือส่วนประกอบออกเป็นส่วนย่อย ๆ และตรวจสอบหรือจัดโครงสร้าง หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความรู้ ความเข้าใจ หาเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น ใช้แก้ปัญหา ใช้ประเมินค่า ตัดสินใจ และใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่

สำหรับผู้เขียนเห็นว่า การจำแนกแจกแจง หรือจำแนกแยกแยะ รวมทั้งการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลนั้น เป็นวิธีการหรือเทคนิคในการวิเคราะห์ ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคการวิเคราะห์ก็มิได้จำกัดอยู่แต่เพียงเท่านี้ ยังมีวิธีการหรือเทคนิคอื่น ๆ อีกมากมาย ฉะนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่า ความหมายที่แท้จริงของ "การคิดเชิงวิเคราะห์" ที่เป็นความคิดรวบยอด แต่มีความหมายครอบคลุมและเข้าใจได้อย่างง่ายที่สุดก็คือ "การคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผล มีขอบเขต และเป็นแนวดิ่ง (Verticle) ในลักษณะของการเจาะลึก สำหรับการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูล" หรือสอดคล้องกับสำนวนไทยที่เข้าใจกันดีอยู่แล้วว่า "วิเคราะห์เจาะลึก" นั่นเอง

2. ลักษณะของการคิดเชิงวิเคราะห์

การคิดเชิงวิเคราะห์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 เป็นการคิดที่มีเหตุผล (Rational Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดที่เน้นเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล หรือการค้นหาความเป็นไปได้ในเชิงตรรกวิทยา (Logic)

2.2 เป็นการคิดที่คาดคะเนได้ (Predictable) การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดที่สามารถทำนายคาดการณ์ หรือพยากรณ์ได้ แต่จะถูกจะผิดก็เป็นอีกกรณีหนึ่ง หรือขึ้นอยู่กับคุณภาพในการวิเคราะห์นั้น ๆ

2.3 มีขอบเขตแน่นอน (Convergent) การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดที่มีขอบเขตแน่นอนเฉพาะเจาะจง การที่จะวิเคราะห์สิ่งใดต้องจำกัดขอบเขตของสิ่งนั้นให้แน่ชัดเสียก่อนจึงทำการพิจารณาใคร่ครวญได้

2.4 เป็นแนวดิ่ง (Vertical) การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดในแนวดิ่ง (Vertical Thinking) คือ พิจารณาใคร่ครวญสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ละเอียดลึกซึ้ง ครบถ้วนชัดเจนมากที่สุด มีความลุ่มลึก หรือมีลักษณะ "เจาะลึก" ดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

อนึ่ง การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับความคิดเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด นั่นคือ การคิดเชิงวิเคราะห์เน้นทางสมองซีกซ้าย แต่ความคิดเชิงสร้างสรรค์เน้นที่สมองซีกขวา และมีลักษณะความแตกต่างตรงกันข้ามกันสุดขั้วชนิดข้อต่อข้อ ดังนี้

1) การคิดเชิงสร้างสรรค์เน้นจินตนาการ (Imaginative) ไม่ต้องอาศัยเหตุผล การคิดอยู่ในกรอบของเหตุผลยากที่จะคิดสร้างสรรค์ได้

2) การคิดเชิงสร้างสรรค์คาดคะเนได้ยาก (Unpredictable) เพราะเป็นเรื่องของจินตนาการ การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จึงยากที่จะคาดคะเน

3) การคิดเชิงสร้างสรรค์มีลักษณะกว้างกระจาย (Divergent) เป็นความคิดที่แปลกแตกต่างหรือคิดนอกกรอบ ไม่ใช่มีขอบเขตดังเช่นการคิดเชิงวิเคราะห์

4) การคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นการคิดแนวราบ (Lateral Thinking) ออกไปด้านข้าง กว้างกระจายไปโดยรอบ มิใช่เจาะลึกเป็นแนวดิ่งดังเช่นการคิดเชิงวิเคราะห์

3. คุณสมบัติของนักวิเคราะห์

นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 4 มี 4 ช่าง และ 4 ชอบ ดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะ 4 มี คือ

1) มีสติปัญญา นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะมีสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาดทางสมองเฉพาะด้าน อยู่ในขั้นปานกลางขึ้นไป แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นคนฉลาดมาก หรือต้องระดับอัจฉริยะ

2) มีสมาธิและความจำดี นักคิดวิเคราะห์ควรจะมีสมาธิเพื่อให้จิตจดจ่ออยู่กับการพิจารณาใคร่ครวญได้อย่างแน่วแน่ และการมีความจำดี จะเป็นประโยชน์ในการดึงข้อมูลในสมองมาใช้ได้ในสถานการณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ

3) มีเหตุผล นักคิดเชิงวิเคราะห์จะต้องเป็นคนที่มีเหตุผลอยู่ในชั้นดี ไม่ใช้อารมณ์หรือความรู้สึกในการพิจารณาใคร่ครวญ เพราะการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นการคิดที่เน้นเหตุผลเป็นหลัก ดังกล่าวมาแล้ว

4) มีความสุขุมรอบคอบ นักคิดวิเคราะห์ควรจะมีความสุขุมคัมภีรภาพและมีความรอบคอบอยู่ในระดับดีมาก เพราะการวิเคราะห์เป็นเรื่องที่ละเอียดลึกซึ้ง

3.2 ลักษณะ 4 ช่าง คือ

1) ช่างคิด นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะเป็นคนที่ช่างคิด โดยวิธีการตั้งคำถามใหม่ ๆ อยู่เสมอ และพยายามคิดหาเหตุผลว่า ทำไมและทำไมไม่เป็นเช่นนั้น (Why and why not)

2) ช่างสงสัย นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็น ชอบสงสัยและพยายามค้นหาคำตอบให้ได้ มีความกระหายใคร่รู้ต่อเรื่องที่ยังไม่มีคำตอบอยู่เสมอ

3) ช่างสังเกต นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะเป็นคนช่างสังเกต เพราะการวิเคราะห์เป็นเรื่องละเอียดลึกซึ้ง หรือมีลักษณะเป็นแนวดิ่งดังกล่าวมาแล้ว ฉะนั้น การสังเกตจะช่วยให้ค้นหาแง่มุมอันคาดไม่ถึงได้

4) ช่างใคร่ครวญ นักคิดวิเคราะห์ควรจะชอบพิจารณาใคร่ครวญ เพราะการตีค่าหรือประเมินค่าข้อมูลนั้น บางครั้งมีความละเอียดอ่อนซับซ้อนมาก คนที่ชอบทำอะไรฉาบฉวยย่อมจะเป็นนักวิเคราะห์ได้ยาก

3.3 ลักษณะ 4 ชอบ คือ

1) ชอบสะสมข้อมูลความรู้ นักคิดวิเคราะห์ต้องเป็นนักสะสมข้อมูลตัวยงเลยทีเดียว เพราะการวิเคราะห์หมายถึงการตีค่า และประเมินค่าของข้อมูลโดยตรงอยู่แล้ว นักคิดเชิงวิเคราะห์จึงควรจะเป็น "หนอนหนังสือ" ด้วย เพื่อการสะสมข้อมูลความรู้ดังกล่าว

2) ชอบสืบเสาะค้นคว้า นักคิดวิเคราะห์ควรจะเป็นคนที่ชอบสืบเสาะค้นคว้าในสิ่งที่ยังไม่รู้หรือยังไม่มีข้อมูล รู้แหล่งว่าจะค้นหาสิ่งใดจากที่ใดได้อย่างกว้างขวาง

3) ชอบแก้ไขปมปัญหา นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะเป็นคนที่ชอบแก้ไขปัญหา และสามารถอยู่กับปัญหาได้โดยไม่เครียด เพราะมีทัศนคติที่ดีต่อการแก้ปัญหา โดยมองว่าปัญหาคือโอกาสที่จะได้แสดงฝีมือในการคิดวิเคราะห์และแก้ปมปัญหาให้ได้

4) ชอบสิ่งที่ซับซ้อนและท้าทาย นักคิดเชิงวิเคราะห์ควรจะเป็นคนที่ชอบสิ่งที่ซับซ้อนและท้าทาย สิ่งใดยิ่งมีความยากลำบากสูงมาก ยิ่งเป็นแรงกระตุ้นให้อยากคิดวิเคราะห์ เพราะการวิเคราะห์ในบางเรื่องมีบริบทที่ยุ่งยากซับซ้อนต้องอาศัยทั้งเวลาและความอดทน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเป็นปัจจัยพื้นฐานของการวิเคราะห์ หากไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นนักวิเคราะห์ที่ยอดเยี่ยมเพียงใด ก็ไม่อาจจะสร้างคุณภาพของการวิเคราะห์ขึ้นมาจากความว่างเปล่าได้ ซึ่งในหัวข้อนี้จะได้จำแนกข้อมูลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

4.1 จำแนกตามการวัดค่า (Measure) การจำแนกข้อมูลตามการวัดค่านั้น อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด ดังนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เป็นข้อมูลที่อาจวัดค่าเป็นจำนวนมากน้อยได้ชัดเจนด้วยเครื่องมืออย่างง่าย ๆ เช่น การชั่ง การตวง การวัด การนับ เป็นต้น

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เป็นข้อมูลที่วัดค่าได้ยากกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งต้องใช้เครื่องมือวัดที่ซับซ้อนมากขึ้น หรือต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการวัดให้ชัดเจนเสียก่อน

4.2 จำแนกตามการสัมผัส (Touch) การจำแนกข้อมูลตามการสัมผัสนี้ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด ดังนี้

1) ข้อมูลเชิงรูปธรรม (Natural Form) เป็นข้อมูลที่สามารถสัมผัสได้ด้วยอวัยวะการรับรู้ภายนอก คือ ตา หู ผิวหนัง จมูก และลิ้น ซึ่งได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการชิมรส

2) ข้อมูลเชิงนามธรรม (Abstract) เป็นข้อมูลที่ไม่อาจรับรู้ได้ด้วยอวัยวะการรับรู้ภายนอก แต่อาจสัมผัสได้ด้วยความรู้สึกภายในหรือจิตใจ เช่น ความดี เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ เป็นต้น

4.3 จำแนกตามน้ำหนัก (Weight) การจำแนกข้อมูลตามลักษณะของน้ำหนักความน่าเชื่อถือนั้น อาจจำแนกออกได้เป็น 7 ประการ ดังนี้

1) ข้อเท็จจริง (Facts)
2) การอ้างอิง (Reference)
3) การคาดการณ์ (Forecast)
4) ความคิดเห็น (Opinion)
5) ข้อกล่าวอ้าง (Rumour)
6) ความรู้สึก (Feeling)
7) ความเชื่อ (Belief)

ข้อเท็จจริงมีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากที่สุด ซึ่งสามารถชี้หรือตัดสินว่าจริงหรือเท็จ ถูกหรือผิดได้ชัดเจน ส่วนข้ออื่น ๆ นั้น ความน่าเชื่อถือขึ้นอยู่กับตัวแปรมากมาย แม้กระทั่งความเชื่อเอง ก็ยืนยันจริงหรือเท็จ ถูกหรือผิดได้ยาก หากไม่สามารถพิสูจน์ข้อเท็จจริงได้

ในเรื่องการวิเคราะห์น้ำหนักความน่าเชื่อถือของข้อมูลนี้ มีหลักที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ซึ่งนักวิเคราะห์ควรนำมาไตร่ตรองหรือคำนึงถึง เพื่อมิให้หลงเชื่อสิ่งใดง่ายเกินไป หลักนั้นได้แก่หลัก "กาลามสูตร" ของพระพุทธองค์ ซึ่งได้ตรัสไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) อย่าเชื่อถือ เพราะการเรียนตามกันมา (อนุสาวะ คือ ความรู้ที่ได้จากผู้อื่น)
2) อย่าเชื่อถือเพราะการสืบต่อกันมา (ปรัมปรา คือ ความรู้ที่มีมาแต่โบราณ)
3) อย่าเชื่อถือเพราะการเล่าลือ (จิติทิรา คือ การบอกกล่าวต่าง ๆ กันมา หรือการตื่นข่าว)
4) อย่าเชื่อถือเพราะการอ้างตำรา (ปิฏกสัมปทาน คือ การอ้างตำราที่มีมาแต่ก่อน)
5) อย่าเชื่อถือเพราะคาดเดาเอาเอง (ตักกะ คือ การเก็งความจริงหรือคาดเดาเอาเอง)
6) อย่าเชื่อถือเพราะการคาดคะเน (นยะ คือ การคาดคะเนไว้ล่วงหน้า)
7) อย่าเชื่อถือเพราะการตรึกเองตามอาการที่เห็น (อาการปริวิตกะ คือ การตรึกเอาตามอาการภายนอก)
8) อย่าเชื่อถือเพราะต้องตามธรรมเนียมของตน (ทิฏฐินัชฌานักขันติ คือ ถูกกับลัทธิหรือธรรมเนียมความเชื่อของตนเอง)
9) อย่าเชื่อถือเพราะเห็นว่าผู้นั้นควรเชื่อได้ (ทิพพรูปตา คือ เห็นว่าผู้นั้นควรเชื่อมาแต่ก่อน)
10) อย่าเชื่อถือเพราะนับถือว่าเป็นครูของตน (สัมโณครุติ คือ เชื่อเพราะผู้นั้นเป็นครูบาอาจารย์ของตนเอง)

5. เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์

เครื่องมือหรือวิธีการพื้นฐานที่ช่วยในการวิเคราะห์นั้น อาจจำแนกออกได้เป็น 8 ประการ ดังนี้

5.1 การสังเกต (Observation) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้วิเคราะห์ได้อย่างเจาะลึกและตรงประเด็นยิ่งขึ้น การสังเกตที่ดีควรมีลักษณะอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1) เป็นระบบ
2) รอบด้าน
3) ลงลึกในรายละเอียด
4) ค้นหาสิ่งผิดปกติ
5) ตั้งคำถามชวนสงสัย
6) บันทึกจดจำ

5.2 การตั้งคำถาม (Inquiry) เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้ตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การตั้งคำถามในการวิเคราะห์นั้น อาจจำแนกได้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1) ถามความหมาย
2) ถามขอบเขต
3) ถามแจกแจง
4) ถามเหตุผล
5) ถามเจาะประเด็น
6) ถามสรุป

> "การตั้งคำถามเสมือนการเหลาดินสอ
> แต่ละคำถามที่ชาญฉลาด
> เท่ากับตัดปัญหาให้น้อยลง"
> เจอรัลด์ ไอ. ไนเรนเบิร์ก

5.3 การใช้เหตุผล (Rationality) เป็นลักษณะเด่นของการวิเคราะห์ การใช้แต่อารมณ์และความรู้สึกไม่อาจทำให้การวิเคราะห์มีคุณภาพได้เลย ฉะนั้น การวิเคราะห์จึงต้องประกอบด้วยการใช้เหตุผลเสมอ

สำหรับการจำแนกแยกแยะเหตุผล ทั้งประเภทของเหตุผลและประเภทของผลนั้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการคิดอย่างมีเหตุผล ในเรื่องความคิดเชิงระบบ ดังกล่าวมาแล้ว

5.4 การตีกรอบ (Frame) จะช่วยให้การวิเคราะห์อยู่ในพื้นที่ที่กำหนดไว้ ไม่กว้างกระจายออกไป แต่เจาะลึกลงไปได้ตรงตามลักษณะสำคัญของการวิเคราะห์ การตีกรอบอาจจำแนกได้ 4 ประการ ดังนี้

1) การให้คำจำกัดความ (Definition)
2) การจำกัดขอบเขต (Area)
3) การกำหนดหลักเกณฑ์ (Criterion)
4) การออกกฎกติกา (Rules)

5.5 การหาค่าน้ำหนัก (Weight) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูล ฉะนั้นการหาค่าน้ำหนักจึงเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการวิเคราะห์ ซึ่งอาจจำแนกการหาค่าน้ำหนักได้ 5 ประการ ดังนี้

1) การใช้มาตรการวัด (Measure)
2) การคิดค่าเฉลี่ย (Mean)
3) การหาความถี่ (Frequency)
4) การเปรียบเทียบ (Compare)
5) การเทียบเคียง (Relativity)

5.6 การแยกส่วน (Parting) จะทำให้การพินิจพิจารณา หรือตีค่าข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์ การแยกส่วนที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1) จำแนก (Classify)
2) แยกแยะ (Separate)
3) แจกแจง (Explain in Detail)
4) กลั่นกรอง (Screen)
5) สะสาง (Clarify)

5.7 การรวมกัน (Combination) จะทำให้การพิจารณาหรือตีค่าข้อมูลได้เป็นระเบียบยิ่งขึ้น จึงเป็นเครื่องมือประการหนึ่งที่ช่วยให้การวิเคราะห์มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจำแนกได้ 5 ประการ ดังนี้

1) รวมสิ่งที่เหมือนกัน (The Same)
2) รวมสิ่งที่ใกล้เคียงกัน (Similarity)
3) รวมสิ่งที่แตกต่างกัน (Difference)
4) รวมสิ่งที่ตรงกันข้ามกัน (Converse)

5.8 การค้นคว้าวิจัย (Research) จะทำให้การจำแนกข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น ข้อมูลที่จำแนกตามลักษณะของการวิจัยมี 5 ประการ ดังนี้

1) ข้อเท็จจริง (Facts)
2) เจตคติ (Attitude)
3) การตัดสินใจ (Judgement)
4) ทักษะ (Skill)
5) การทดสอบและการทดลอง (Test and Experiment)

6. เทคนิคการพัฒนาการคิดเชิงวิเคราะห์

การคิดเชิงวิเคราะห์มีเทคนิคสำคัญ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 10 ประการ ดังต่อไปนี้

6.1 การตีความ (Interpretation) เป็นการหาความหมายที่แท้จริงของข้อมูล เพื่อให้ได้ค่าของข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ จึงต้องทำความเข้าใจกับการตีความข้อมูลให้กระจ่างเสียก่อน ซึ่งมีหลักการตีความดังต่อไปนี้

6.1.1 ตีความตามลายลักษณ์อักษร หากมีลายลักษณ์อักษรชัดเจนแล้ว ต้องตีความตามลายลักษณ์อักษรนั้น ๆ โดยมีข้อควรคำนึงว่า ต้องตีความให้ตรงตามคำศัพท์ ซึ่งมีคำศัพท์ 2 ประเภท ดังนี้

1) คำศัพท์สามัญ (General Term)
2) คำศัพท์เทคนิค (Technical Term)

6.1.2 ตีความตามนัยทางภาษา ภาษาแต่ละภาษย่อมมีนัยทางความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ลีลาทางภาษา
2) สำนวนโวหาร สุภาษิต หรือคำพังเพย

6.1.3 ตีความตามเจตนารมณ์ หากลายลักษณ์อักษรหรือนัยทางภาษาไม่ชัดเจน จะต้องค้นหาเจตนารมณ์ที่แท้จริง ซึ่งอาจค้นหาได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ความประสงค์ที่แท้จริง
2) ตีความในทำนองเดียวกัน
3) ตีความยิ่งต้องเป็นเช่นนั้น

6.1.4 ตีความตามข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงมีหลายระดับ ต้องวิเคราะห์ให้กระจ่างชัด จึงจะได้ผลสรุปที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจำแนกข้อเท็จจริงได้ดังนี้

1) ความจริงแท้แน่นอน (สัจธรรม)
2) ความจริงสมมติ (สมมติสัจจะ)
3) ความจริงสัมพัทธ์ (จริงแบบเทียบเคียง)
4) ความเชื่อว่าเป็นความจริง (อาจเป็นความจริงหรือไม่ก็ได้)

อย่างไรก็ดี การตีความที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน มักเกิดจากปัญหาสำคัญดังนี้

1) ภาษาไม่ดี
2) ขาดความรอบคอบ
3) ขาดความรู้เฉพาะ
4) ชื่อเกินไป
5) คิดลึกเกินไป
6) เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป
7) ดื้อรั้นหรือตะแบง

6.2 การสรุปความ (Conclusion) การสรุปความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปข้อมูลและสรุปผลของการวิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 3 วิธีการ ดังนี้

6.2.1 การย่อความ (Summary) เป็นการสรุปเรื่องหรือข้อมูลทั้งหมดให้เหลือเฉพาะใจความสำคัญเท่านั้น โดยตัดรายละเอียดที่ไม่จำเป็นออกไป

6.2.2 การจับประเด็นเป็นหัวข้อ (Main Issue) การจับประเด็นเป็นข้อ ๆ เป็นการสรุปเรื่องหรือข้อมูลเฉพาะประเด็นสำคัญออกมาเป็นข้อ ๆ โดยตัดคำอธิบาย ส่วนขยาย หรือรายละเอียดที่เป็นข้อมูลปลีกย่อยออกไป

6.2.3 การหาความคิดหลัก (Main Idea) เป็นการสรุปให้เหลือหัวใจที่สำคัญที่สุดเพียงสิ่งเดียวหรือความคิดหลักเพียงความคิดเดียว อาจเป็นการสรุปข้อมูลทั้งเล่มให้เหลือเพียงบรรทัดเดียวก็ได้ การหาความคิดหลักจึงเป็นการสรุปความที่สั้นที่สุด

6.3 การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมองจะช่วยให้ความคิดหรือแง่มุมในการวิเคราะห์มีความกว้างขวางและลุ่มลึกยิ่งขึ้น การระดมความคิดเชิงวิเคราะห์มีหลัก 3 QS ดังนี้

1) Q = Question (คำถาม) ตั้งคำถามหรือตั้งประเด็น เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันคิด หรือหาคำตอบ โดยอาจกำหนดให้มีประธานทำหน้าที่ในการแจกแจงหรือโยนคำถามให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

2) Q = Quantity (ปริมาณ) พยายามให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันค้นหาข้อมูล หรือมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกประเด็น

3) Q = Quality (คุณภาพ) จากนั้นให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้คำตอบเป็นผลสรุป หรือผลของการวิเคราะห์ได้อย่างมีคุณภาพ

6.4 การเชื่อมโยงข้อมูล (Data Connection) คือ การร้อยเรียงข้อมูลที่มีอยู่แล้วเพื่อนำไปสู่คำตอบหรือผลสรุปที่ต้องการ การวิเคราะห์โดยการเชื่อมโยงข้อมูลให้ได้ผลสรุปที่ถูกต้อง จะต้องใช้เทคนิคการตั้งคำถาม 7 ประการ ดังนี้

1) อะไรเป็นแก่นแกน?
2) อะไรเป็นประเด็นหลัก?
3) อะไรเป็นประเด็นรอง?
4) อะไรเป็นประเด็นย่อย?
5) อะไรเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง?
6) อะไรเป็นข้อมูลที่ดูเหมือนจะเกี่ยวข้อง?
7) อะไรเป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง?

เมื่อตอบคำถามดังกล่าวแล้ว ก็นำคำตอบมาร้อยเรียงเข้าด้วยกันให้เป็นระบบ และเชื่อมโยงไปสู่คำตอบหรือผลสรุปที่ต้องการ

6.5 การสืบค้นประติดประต่อ (Jigsaw) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ในกรณีที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน จึงต้องสืบค้นประติดประต่อไปจนกว่าจะพบคำตอบที่ต้องการ (Jackpot) การสืบค้นประติดประต่อมีเทคนิค 7 ประการ ดังนี้

1) กำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)
2) มองภาพรวม (Big Picture)
3) สืบค้นข้อมูล (Quest)
4) เชื่อมโยงข้อมูล (Connect)
5) คาดการณ์ส่วนที่เหลือ (Forecast)
6) ตีกรอบให้แคบลง (Narrow)
7) ฟันธงคำตอบ (Jackpot)

6.6 การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Rational Relative) เป็นการให้คำตอบว่า "ทำไม" (Why) องค์ประกอบต่าง ๆ จึงต้องมาอยู่รวมกัน อะไรเป็นเหตุและอะไรเป็นผล สิ่งใดเป็นผลที่มีข้อสรุปชัดเจนอยู่แล้ว และสิ่งใดที่ต้องวิเคราะห์เหตุเพื่อนำไปสู่ผลสรุป หรือสิ่งใดที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลชัดเจน และสิ่งใดที่ปราศจากความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงควรทำความเข้าใจกับแบบของการใช้เหตุผล ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) แบบอนุมาน (Deductive Reasoning) การใช้เหตุผลแบบอนุมาน เป็นการใช้เหตุผลอธิบายชุดขององค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับ หรือเป็นผลสรุปที่ชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องอธิบายเหตุผลให้อยู่ในกรอบและมีความถูกต้องชัดเจนภายในกรอบนั้น ๆ กล่าวอย่างเข้าใจง่าย ๆ ก็คือ การใช้เหตุผลแบบอนุมานเป็นการใช้เหตุผลอธิบายหลักการที่มีอยู่อย่างแน่นอนชัดเจนแล้วนั่นเอง

2) แบบอุปมาน (Inductive Reasoning) การใช้เหตุผลแบบอุปมาน เป็นการใช้เหตุผลพิจารณาปรากฏการณ์หรือรายละเอียดที่เป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลหรือเป็นหลักการ จึงเป็นการใช้เหตุผลจากส่วนย่อยไปสู่หลักการ ต่างจากการใช้เหตุผลแบบอนุมานที่เป็นการใช้เหตุผลจากหลักการไปสู่ส่วนย่อย

อย่างไรก็ดี การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลมักมีปัญหาอันเนื่องมาจากธรรมชาติของเหตุผลเอง และตัวผู้สรุป ดังนี้

1) ปัญหาธรรมชาติของเหตุผล
   - เป็นนามธรรม
   - จับต้องไม่ได้
   - หามาตรวัดได้ยาก
   - ยากต่อการทำความเข้าใจ
   - เกี่ยวพันกับความเชื่อ
2) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้สรุป
   - ด่วนสรุป
   - ไม่รอบคอบ
   - ไม่มีความรู้เฉพาะ
   - ขาดการฝึกฝน
   - เชื่อง่ายเกินไป
   - คิดมากเกินไป
   - คิดว่าตัวเองถูก
   - ดื้อหรือตะแบง

6.7 การตอบคำถาม 5 Ws 1 H เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อเจาะเข้าไปหาคำตอบลึกลงไปถึงในรายละเอียด สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน คำถาม 5 Ws 1 H มีดังนี้

1) WHO (ใคร)
2) WHAT (ทำอะไร)
3) WHERE (ที่ไหน)
4) WHEN (เมื่อไร)
5) WHY (ทำไม)
6) HOW (อย่างไร)

6.8 การประเมินปัจจัย (Factor Assessment) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่ออธิบายผลที่เกิดขึ้นแล้วว่าเป็นเพราะเหตุปัจจัยใด หรือเพื่ออธิบายผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเกิดจากเหตุปัจจัยใด การประเมินปัจจัยมีเทคนิคสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

6.8.1 ปัจจัยโดยตรง หมายถึงปัจจัยอันเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดผลได้โดยตรง ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ปัจจัยบวก หมายถึง ปัจจัยอันเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดผลในด้านดี หรือเป็นประโยชน์
2) ปัจจัยลบ หมายถึง ปัจจัยอันเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดผลในด้านร้าย หรือเป็นโทษ

6.8.2 ตัวแปรแทรกซ้อน หมายถึง ปัจจัยที่ไม่คงที่ อาจแปรผันไปตามสถานการณ์ ซึ่งมักจะยากต่อการคาดการณ์และการควบคุม ตัวแปรแทรกซ้อน อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ตัวแปรแทรกซ้อนที่เป็นผลบวก
2) ตัวแปรแทรกซ้อนที่เป็นผลลบ

6.9 การหาความเป็นไปได้ (Probability) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือคาดการณ์อนาคต การหาความเป็นไปได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์มากที่สุด ก็คือ การหาความเป็นไปได้ในเชิงตรรกวิทยา ซึ่งมีเทคนิค 5 ประการ ดังนี้

1) ตั้งสมมติฐาน
2) ตรวจสอบกับเงื่อนไข
3) ถ้าสอดคล้องกัน ⟶ เป็นไปได้
   ถ้าขัดแย้งกัน ⟶ เป็นไปไม่ได้
4) ตรวจสอบทบทวน
5) สรุปความเป็นไปได้

6.10 การจับกุญแจสำคัญ (Key Point) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ การจับกุญแจสำคัญ มีเทคนิคในการค้นหาโดยการตอบคำถาม 6 ประการ ดังนี้

1) รู้อะไรและไม่รู้อะไร
2) อะไรเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องรู้
3) อะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญ
4) อะไรเป็นปมของปัญหา
5) จะแก้ปมนั้นได้อย่างไร
6) อะไรเป็นวิธีที่ดีที่สุด

7. การประยุกต์การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ลักษณะการคิดเชิงวิเคราะห์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ เป็นการคิดที่มีเหตุผลคาดคะเนได้ มีขอบเขตแน่นอน และเป็นการคิดในแนวดิ่ง

ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์งานของสหกรณ์ได้หลายประการ เช่น การบริหารการเงิน การวางแผนการเงิน การหาแหล่งเงินทุน ตราสารการเงิน การซื้อขายหุ้น การซื้อขายหลักทรัพย์ การลงทุนตามกฎหมายหรือที่คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์กำหนด

ตัวอย่างของการประยุกต์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เช่น การบริหารการเงินของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 (สหกรณ์ออมทรัพย์ มสธ. จำกัด, 2556, น. 87-89)

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555

	ปี 2556 (บาท)	%	ปี 2555 (บาท)	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน				
ดอกเบี้ยรับเงินกู้และเงินฝาก	82,814,350.36	69.71	78,877,188.93	71.63
ผลตอบแทนจากเงินลงทุน	35,978,493.02	30.29	31,233,900.23	28.37
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน	118,798,843.38	100.00	110,111,089.16	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน				
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	33,269,249.86	28.01	34,819,907.46	31.62
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกองทุน	2,869,327.56	2.42	2,795,601.87	2.54
ดอกเบี้ยจ่ายธนาคาร	1,123,019.15	0.94	375,172.05	0.34
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน	37,261,596.57	31.37	37,990,681.38	34.50
หัก หนี้สงสัยจะสูญ				
หนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ	1,278,798.64	1.08	584,726.41	0.53
รวมหนี้สงสัยจะสูญ	1,278,798.64	1.08	584,726.41	0.53
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนสุทธิ	80,252,448.17	67.55	71,535,681.37	64.97
บวกรายได้อื่น				
เงินรางวัลสลากออมสิน	141,400.00	0.12	101,800.00	0.09
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	5,000.00	0.00	3,750.00	0.00

ตาราง (ต่อ)

	ปี 2556 (บาท)	%	ปี 2555 (บาท)	%
รายได้ค่าบริการส่งเบี้ยประกัน	129,521.58	0.11	117,844.20	0.11
รายได้กองทุนสร้างเสริมรายได้	1,200.00	0.00	1,200.00	0.00
รายได้อื่น	16,386.74	0.01	42,457.70	0.04
รายได้อื่น	283,508.32	0.25	267,051.90	0.24
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน				
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่				
เงินเดือน	3,954,938.00	3.33	3,499,380.00	3.18
ค่าครองชีพเจ้าหน้าที่	97,605.00	0.08	108,495.00	0.10
ค่าอาหารสำหรับปฏิบัติงานล่วงเวลา	189,938.00	0.16	187,960.00	0.17
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะเจ้าหน้าที่	158,968.00	0.13	117,316.00	0.11
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	663,062.00	0.56	630,630.00	0.57
สวัสดิการเจ้าหน้าที่	600,000.00	0.51	600,000.00	0.54
เงินประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน	111,012.00	0.09	89,827.00	0.08
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารและอุปกรณ์				
ค่าเสื่อมราคา	864,899.47	0.73	724,699.68	0.66
ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์	9,180.00	0.01	1,300.00	0.00
ค่าประกันภัยทรัพย์สิน	12,808.95	0.01	24,467.09	0.02
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ตัดจ่าย	79,520.55	0.07	112,500.00	0.10
ค่าบำรุงรักษาโปรแกรมระบบงานสหกรณ์	134,12.23	0.11	88,780.27	0.08
ค่าปรับปรุงและตกแต่งพื้นที่สำนักงาน	33,363.60	0.03	7,150.00	0.01
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก				
ค่าเบี้ยประกันชีวิต	1,285,169.04	1.08	1,063,066.63	0.97
ค่าใช้จ่ายในการอบรม/สัมมนา	662,369.25	0.56	827,051.37	0.75

ตาราง (ต่อ)

	ปี 2556 (บาท)	%	ปี 2555 (บาท)	%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น				
ค่าอาหารสมาชิกในการประชุมใหญ่	888,000.00	0.75	911,000.00	0.83
ค่าใช้จ่ายในการประชุมใหญ่	384,452.25	0.32	232,075.00	0.21
ค่าเบี้ยประชุม	352,000.00	0.30	358,700.00	0.33
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะกรรมการ	189,596.00	0.16	217,252.00	0.20
ค่าวัสดุสำนักงาน	197,544.24	0.17	179,479.74	0.16
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	85,610.40	0.07	123,288.17	0.11
ค่าใช้จ่ายในการบังคับคดี	8,560.00	0.01	33,403.00	0.03
ค่าตอบแทนตรวจหลักทรัพย์	96,700.00	0.08	96,500.00	0.09
ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ	48,000.00	0.04	48,000.00	0.05
ค่าสอบบัญชี	54,000.00	0.05	54,000.00	0.05
ค่าตอบแทนการประชุมภูมิภาค	24,000.00	0.02	24,000.00	0.02
ค่าตอบแทนการหักเงินนำส่งสหกรณ์	12,000.00	0.01	12,000.00	0.01
ค่ารับรอง	46,347.60	0.04	33,828.00	0.03
ค่าสำเนาเอกสาร	44,336.65	0.04	34,236.40	0.03
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	20,526.00	0.02	18,330.08	0.02
ค่าบริการรับส่งเงินของธนาคาร	75,600.00	0.06	78,270.00	0.07
ค่าของที่ระลึก	41,211.50	0.03	52,722.50	0.05
เงินอุดหนุน	63,152.50	0.05	10,994.00	0.01
ค่าใช้จ่ายอื่น	135,784.83	0.11	123,536.20	0.11
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	11,624,379.06	9.79	10,724,238.13	9.74
กำไรสุทธิ	**68,921,577.43**	**58.02**	**61,078,495.14**	**55.47**

วิเคราะห์งบกำไรขาดทุน ของ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ปี 2555 เทียบ ปี 2556

รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน ได้มียอดเพิ่มขึ้น 8.68 ล้านบาท ซึ่งถ้ามองในภาพรวมจะเห็นได้ว่าผลตอบแทนจากเงินลงทุนจะมากกว่าดอกเบี้ยรับเงินกู้และเงินฝาก ซึ่งต้องหาสาเหตุว่าทางสหกรณ์ปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้หรือรายได้จากเงินลงทุนที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น หากถ้าวิเคราะห์จากฐานอัตราดอกเบี้ยที่เท่ากับปี 2555 สัดส่วนของรายได้ดอกเบี้ยรับเงินกู้จะลดลงจากปี 2555 และผลตอบแทนจากเงินลงทุน จะสูงขึ้นกว่าปี 2555 แต่ถ้ามองจากภาพรวมของกำไรสุทธิ ถือว่าผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา แต่ทั้งนี้ หนี้สงสัยจะสูญปรากฏว่ามีมากขึ้น เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 54.28% จึงจำเป็นต้องหาสาเหตุการเกิดหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญที่เกิดขึ้นในปี 2556 เพิ่มขึ้นกว่าปี 2555 ประมาณ 50% ซึ่งทางสหกรณ์ต้องหาสาเหตุในการเกิดหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญว่าเกิดจากเหตุใด ซึ่งอาจนำสาเหตุหนี้สงสัยจะสูญในปี 2556 มาจัดลำดับการเกิดหนี้สงสัยจะสูญว่าสาเหตุที่เกิดขึ้นด้วยด้วยสาเหตุใดและอาจหามาตรการป้องกันความเสี่ยงการเกิดหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ ตัวอย่างเช่น

- อาจดูถึงสภาพคล่องทางการเงินของสมาชิกสหกรณ์ โดยการตรวจสอบข้อมูลทางธนาคาร เช่น การกู้ยืมเงิน หรือการเช่าอสังหาริมทรัพย์ หรือการเช่าซื้อสินทรัพย์ ว่ามียอดสูงเกินกว่า 70% ของรายได้หรือไม่
- หรืออาจให้สมาชิกสหกรณ์ทำประกันชีวิต (กรณีสมาชิกอาจเกิดการเสียชีวิต)

ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับปี 2555 และ 2556 จะเห็นได้ว่าดอกเบี้ยจ่ายธนาคารจะมียอดที่เพิ่มขึ้นอาจเกิดจากการที่สหกรณ์ได้มีการกู้กับธนาคารมากขึ้น หรืออาจเป็นเพราะอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของทางธนาคารปรับเพิ่มขึ้น จึงทำให้ส่งผลกระทบทำให้ดอกเบี้ยจ่ายธนาคารสูงขึ้นกว่าปี 2555

รายได้อื่น ในปี 2556 เพิ่มขึ้นจากปี 2555 จำนวนเงิน 26,456.42 บาท ส่วนใหญ่เกิดจากเงินรางวัลฉลากออมสินซึ่งไม่มีความแน่นอน แต่ที่น่าสังเกตคือมีการประกันเพิ่มมากขึ้น เพราะรายได้ในการส่งเบี้ยประกันมากขึ้น

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแต่ละประเภทในปี 2556 เทียบกับ 2555 มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่โดยคิดเป็น 49.68% โดยมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเกือบ 50% ของยอดค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งนี้ในภาพรวมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ภาพรวมไม่พบข้อสังเกตที่ผิดปกติ แต่อาจจะดูถึงค่าใช้จ่ายของสมาชิก - ค่าเบี้ยประกันชีวิต ในปี 2556 ที่เพิ่มขึ้นกว่าปี 2555 อยู่ที่ 222,102.41 บาท

สรุปภาพรวมจากการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน

เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในปี 2555 เทียบปี 2556 จะพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 900,140.93 บาท แต่สหกรณ์สามารถที่จะหารายได้เพิ่มขึ้น 8,681,754.22 บาท จึงมองการใช้จ่ายเงินของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ประเด็นวิเคราะห์

1. จงอธิบายถึงคุณสมบัติของนักวิเคราะห์ โดยสังเขป
2. ในการวิเคราะห์น้ำหนักความน่าเชื่อถือของข้อมูลนั้น นักวิเคราะห์ควรคำนึงถึงหลักในเรื่องใดเพื่อมิให้หลงเชื่อสิ่งใดง่ายเกินไป
3. การสืบค้นประติดประต่อ มีเทคนิคประการใด
4. จงยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.1

เรื่องที่ 9.3.2 การพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญของบุคลากร เพราะบุคลากรมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์จึงสามารถนำพาหน่วยงานหรือองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ตรงกันข้ามกับบุคลากรที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ ที่มีแต่จะอยู่กับที่หรือก้าวตามหลังผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ไม่อาจก้าวนำผู้อื่นได้ ด้วยเหตุนี้บุคลากรในสหกรณ์จึงควรที่จะติดอาวุธความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำพาสหกรณ์ของตนให้ก้าวหน้า และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ในเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้จะได้แยกกล่าวออกเป็น 6 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการคิดสร้างสรรค์ 2) ลักษณะพิเศษของความคิดสร้างสรรค์ 3) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ 4) คุณสมบัติของนักคิดสร้างสรรค์ 5) เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และ 6) การประยุกต์ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความหมายของการคิดสร้างสรรค์

คำว่า "สร้างสรรค์" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง สร้างให้มีขึ้น ให้เป็นขึ้น (มักใช้ทางนามธรรม) เช่น สร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่สังคม มีลักษณะริเริ่มในทางดี เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะสร้างสรรค์ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Create" หมายถึง

"Cause something to exist; make something new or original: God created the world, A novelist creates characters and a plot" (OXFORD Advanced Learner's DICTIONARY) ซึ่งมีความหมายในแนวเดียวกับภาษาไทยนั่นเอง

นอกจากความหมายตามรากศัพท์ทางภาษาดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

สุวิทย์ มูลคำ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลงใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

สุภาภรณ์ พลนิการ (2552) แห่งคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถคิดหาคำตอบใหม่ ๆ หรือมีคำตอบมากมายให้กับแต่ละปัญหา รวมถึงความสามารถของคนในการที่จะนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ อันรวมหมายถึงความคิด ทฤษฎี และผลผลิตที่จับต้องได้ โดยจะต้องเป็นประโยชย์ต่อมวลมนุษยชาติ ยิ่งในวงกว้างเท่าใดก็ยิ่งดี

วัฒนา ก้อนเชื้อรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่ เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด

บารอน และ เมย์ (Baron and May อ้างถึงใน ตรี พันธ์มณี, 2537) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของมนุษย์ที่จะนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยี รวมทั้งความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่

กิลฟอร์ด (Grilford อ้างถึงใน อารี พันธ์มณี, 2537) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์คือความคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงการคิด ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วย

จากนิยามดังกล่าว ผู้เขียนจึงสรุปว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์หมายถึง การคิดนอกกรอบ (Think Outside the Box) หรือคิดในแนวราบ (Lateral) ที่ขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางกว่าเดิม ไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ซึ่งต่างไปจากเดิม และเป็นเชิงบวก (Positive) หรือเป็นประโยชน์

ตามความหมายดังกล่าว ความคิดสร้างสรรค์จึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ประกอบกันดังนี้

1) แปลกหรือแตกต่าง (Different) ความคิดสร้างสรรค์ จะต้องเป็นความคิดที่แปลกหรือแตกต่างออกไปจากเดิม หากคิดเหมือนที่คนอื่นเคยคิดมาแล้ว ยังไม่ถือว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ต้องแปลกหรือแตกต่างอย่างสิ้นเชิงเท่านั้น เพียงมีบางส่วนที่แปลกหรือแตกต่างก็อาจเป็นความคิดสร้างสรรค์ได้

2) ใหม่ (New) ความคิดสร้างสรรค์ จะต้องเป็นความคิดใหม่ หากไปพ้องกับความคิดโบราณหรือแต่ดั้งเดิมที่เคยมีมาแล้ว เช่นนั้น ก็ยังไม่ถือเป็นความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้มิได้หมายความว่าความคิดโบราณไม่ดีหรือสู้ความคิดปัจจุบันไม่ได้ เพียงแต่ยังไม่เข้าเกณฑ์ความคิดสร้างสรรค์เท่านั้นเอง

3) เป็นบวก (Positive) ความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นบวก หรือเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ ความคิดที่แม้จะแปลกใหม่ ก้าวหน้า หรือมีประสิทธิภาพสูงสุดมากขึ้นเพียงใด หากเป็นลบ หรือมีแต่โทษ ก็ไม่ถือว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ แต่อาจเป็นนวัตกรรม (Innovation) ได้ เพราะนวัตกรรมไม่จำต้องเป็นบวกเสมอไป หากมีความก้าวหน้าหรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็อาจเป็นนวัตกรรมได้

คุณลักษณะดังกล่าว เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์หรือไม่เท่านั้น แต่ความคิดสร้างสรรค์ยังมีระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับต้น-แปลกใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ระดับต้น คือความคิดที่แปลกใหม่และครบตามเกณฑ์พื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น

2) ระดับกลาง-ประยุกต์ใช้ได้ ความคิดสร้างสรรค์ระดับกลาง คือ ความคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ หรือก่อให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้

3) ระดับสูง-เป็นต้นแบบได้ ความคิดสร้างสรรค์ระดับสูง คือ ความคิดที่นอกจากสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติจนเกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมขึ้นได้จริงแล้ว ยังเป็นต้นแบบให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปอีกได้อย่างแพร่หลาย

4) ระดับสูงที่สุด-ทำให้โลกเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ระดับสูงที่สุด คือ ความคิดที่มีอิทธิพลทำให้โลกเปลี่ยนแปลง เป็นต้นว่า

การปฏิบัติโลกครั้งที่ 1 คือ การปฏิวัติเกษตรกรรม มนุษย์สามารถคิดสร้างสรรค์ในการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ได้ ไม่ต้องพึ่งพาแต่การหาของป่าหรือการล่าสัตว์

การปฏิวัติโลกครั้งที่ 2 คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรม มนุษย์สามารถคิดสร้างสรรค์เครื่องจักรไอน้ำขึ้นได้ ทำให้เกิดการผลิตแบบอุตสาหกรรม ไม่จำต้องใช้แรงกายของมนุษย์เป็นหลักอีกต่อไป

การปฏิวัติโลกครั้งที่ 3 คือ การปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศ มนุษย์สามารถสื่อสารกันทั้งโลกได้ภายในพริบตาเดียว เป็นโลกใหม่ที่เสมือนไร้พรมแดน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล

2. ลักษณะพิเศษของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์มีคุณลักษณะที่ต้องเป็นความคิดที่แปลกหรือแตกต่างออกไปจากเดิม ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้ ความคิดสร้างสรรค์จึงมีลักษณะพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

2.1 เป็นกระบวนการ กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์มีขั้นตอนในการกำเนิดความคิด การกำหนดปัญหา การแก้ไขตลอดจนำไปปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์มิได้เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ ดังเช่นความฝันที่ไม่อาจเป็นจริงในทางปฏิบัติ

2.2 เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์มิได้มีมาตรฐานเป็นมาตรวัด หากแต่ขึ้นอยู่กับบุคคลในสถานะนั้น ๆ

2.3 เป็นการมุ่งแก้ปัญหา กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2.4 เป็นความคิดในเชิงบวก กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เริ่มต้นจากทัศนะที่ว่า ปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นได้

2.5 เป็นทักษะ กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่ฝึกฝนได้ มิใช่เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

3. กระบวนการคิดสร้างสรรค์

ในเรื่องกระบวนการคิดสร้างสรรค์นี้ Robert W. Oison ได้จัดลำดับขั้นไว้ในหนังสือเรื่อง The Art of Creative Thinking ดังนี้

1) ช่วงตระเตรียมการ คือ ช่วงสะสมประสบการณ์ ทักษะและเทคนิคในการคิด

2) ช่วงการคบคิด คือ ช่วงที่พยายามคิดแก้ไขปัญหา ซึ่งต้องอาศัยเวลา สมาธิ ความตั้งใจและความพยายาม

3) ช่วงการถอนตัวชั่วคราว คือ ช่วงที่ผิดหวังในการคิดแก้ไขปัญหา หรือยังไม่สามารถประสบผลสำเร็จ จะก่อให้เกิดช่วงของการถอนตัวเพื่อผ่อนคลายความเครียด ซึ่งจะทำให้เกิดความปลอดโปร่งขึ้น

4) ช่วงเกิดปัญญา คือ ช่วงที่เกิดความคิดราบรื่นในสมอง เปรียบเสมือนแส่งสว่างแวบขึ้น พบคำตอบในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนของความสำเร็จ

5) ช่วงการคิดให้สมบูรณ์ คือ ช่วงนำความคิดมาขยายความแจกแจงรายละเอียด พิสูจน์ตรวจสอบและประเมินผล ตลอดจสรุปความคิดให้ครบถ้วนสมบูรณ์

James Webb Young ยังได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือเรื่อง A Technique for Producing Ideas ในลักษณะใกล้เคียงกับสิ่งที่กล่าวมาแล้วดังนี้

1) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมวัตถุดิบ ทั้งในส่วนปัญหาเฉพาะหน้าและการสั่งสมความรู้ทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ

2) ขั้นตอนการครุ่นคิดถึงวัตถุดิบต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ในจิตใจ

3) ขั้นตอนฟูมฟัก คือ ปล่อยให้บางสิ่งนอกเหนือจากจิตสำนึกเป็นส่วนผสมผสานความคิด

4) ขั้นตอนกำเนิดความคิดที่แท้จริง หรือ "ไชโย นึกออกแล้ว"

5) ขั้นตอนการปรับและพัฒนาความคิดให้เป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

สุวิทย์ มูลคำ (2547) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นพบปัญหา เป็นขั้นเริ่มต้นตั้งแต่รู้สึกกังวลใจ มีความสับสนเกิดขึ้นในใจ พิจารณาอย่างรอบคอบ ค้นหาสาเหตุดังกล่าวเกิดจากอะไร

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมการและรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นเตรียมการของผู้คิดที่จะศึกษาข้อมูลพื้นฐานและเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นข้อเท็จจริงของเรื่องที่ค้นพบปัญหา เพื่อใช้ในการคิดแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ เป็นขั้นคิดพิจารณาข้อมูลอย่างละเอียด หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ขั้นตอนที่ 4 ฟูมฟักความคิด เป็นขั้นที่อยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาทั้งเก่าและใหม่ปราศจากความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยังกระจัดกระจาย ไม่สามารถขมวดความคิดได้ จึงจำเป็นต้องมีสมาธิทำจิตใจให้ว่าง รอโอกาสให้ความคิดแวบขึ้นมา

ขั้นตอนที่ 5 ความคิดกระจ่าง เป็นขั้นตอนของความคิดสับสน กระจัดกระจาย วุ่นวาย ได้ผ่านการเรียบเรียง เชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพเกิดขึ้นในใจ ความคิดแวบขึ้นมาหรือยูเรก้า คิดได้แล้ว

ขั้นตอนที่ 6 ทดสอบความคิด เป็นขั้นที่นำความคิดที่คิดได้ในขั้นที่ 5 ที่ยังไม่มั่นใจ ไปพิสูจน์ให้เห็นจริงและถูกต้อง

สำหรับกระบวนการคิดสร้างสรรค์นี้ ผู้เขียนได้สรุปกระบวนการก่อรูปความคิดสร้างสรรค์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการสะสม เป็นขั้นตอนแรก และมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่มีทางที่เราจะสร้างสรรค์สิ่งใดขึ้นจากความว่างเปล่า ข้อมูลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความคิดในขั้นตอนต่อ ๆ ไป การสะสมข้อมูลไว้ จะเปรียบเสมือนคลังสมอง สามารถถอนหรือเบิกออกมาใช้ได้ตลอดเวลา

3.2 ขั้นตอนการจับประเด็น ขั้นที่สองเป็นการจับประเด็น หรือค้นหาปมที่น่าสนใจ ซึ่งประเด็นดังกล่าวอาจจะเป็นปมที่เป็นปัญหา หรือมิได้เป็นปัญหาก็ได้ แต่เราต้องการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนการส่องหาจุดรวม (Focus) ความสนใจ เป็นจุดเริ่มต้นที่ชัดเจนในการต่อยอดความคิดต่อไป

3.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ เมื่อจับประเด็นได้แล้ว ก็ต้องวิเคราะห์เจาะลึก กล่าวคือเจาะประเด็นนั้นในทุกแง่ทุกมุม ลงลึกในทุกรายละเอียด ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดเด่นจุดด้อย ความบกพร่องและความสมบูรณ์แบบ ทั้งมิติของความลึกและความกว้างอย่างครอบคลุมด้วย

3.4 ขั้นตอนจินตนาการ การจินตนาการเป็นขั้นตอนสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดความคิดที่แปลกแตกต่าง เพราะจินตนาการจะทำให้ขยายความคิดออกไปนอกกรอบอย่างไม่มีขีดจำกัด อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ เคยกล่าวไว้ว่า "จินตนาการสำคัญกว่าองค์ความรู้" เพราะจินตนาการเป็นพื้นฐานสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ แต่องค์ความรู้ไม่สามารถสร้างจินตนาการได้

3.5 ขั้นตอนการจุดประกาย เปรียบเสมือนไม้ขีดได้ถูกจุดขึ้นแล้ว เห็นแสงสว่างแวบขึ้นในสมอง นั่นคือ เห็นเค้าร่างของความสำเร็จแล้วนั่นเอง แต่ประกายนี้อาจจะดับวูบลง หรือส่องสว่างชัดเจนขึ้นไปสู่ขั้นต่อไปก็ได้

3.6 ขั้นตอนเกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกายตามขั้นตอนที่ 5 ดังกล่าว ได้รับการขยายผล คือการต่อยอดความคิด จนเค้าร่างดังกล่าว ปรากฏเป็นความสำเร็จอย่างชัดเจน เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ขึ้น แต่ถึงขั้นตอนนี้ ก็ยังคงเป็นผลงานที่เป็นนามธรรมอยู่ จนกว่าจะถึงขั้นตอนต่อไป

3.7 ขั้นตอนสุดท้ายคือการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ มีความคิดสร้างสรรค์เกินกว่าครึ่งหนึ่งที่จบลงในขั้นตอนที่ 6 คือ เป็นนามธรรมอยู่เช่นนั้น ไม่ได้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติจริงแต่ประการใด ดังเช่น ความคิดสร้างสรรค์ในประเทศไทยของเรา ไดรับการจดสิทธิบัตรมากมาย แต่มีจำนวนน้อยมากที่ได้รับการสนับสนุนและขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างแพร่หลายได้ ฉะนั้น ขั้นตอนการขับเคลื่อน (Drive) นี้จึงสำคัญที่สุด ที่จะทำให้นามธรรมปรากฏเป็นรูปธรรม และนำมาใช้งานหรือปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

4. คุณสมบัติของนักคิดสร้างสรรค์

คุณสมบัติของบุคคลที่จะมีความคิดสร้างสรรค์นั้น ผู้เขียนประมวลไว้ 12 ประการ ดังนี้

4.1 มีสติปัญญา กล่าวคือ มีระดับความฉลาดในทางสมองเฉพาะด้านอยู่ในขั้นปานกลางขึ้นไป แต่ไม่จำเป็นต้องมี I.Q. สูงเสมอไป

4.2 มีเชาวน์และไหวพริบ กล่าวคือ มีความรวดเร็วในการรับรู้ มีความคิดอ่านคล่องแคล่วว่องไว

4.3 ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม ไม่ติดยึดอยู่กับสิ่งเก่า ๆ ไม่เคร่งครัดกับระเบียบแบบแผนดั้งเดิม

4.4 มีความเป็นตัวของตัวเองในการใช้ดุลพินิจไม่ชอบให้ใครชักจูง นับถือตนเองและเชื่อมั่นในตนเองสูง มีลักษณะเป็นผู้นำ

4.5 ชอบสิ่งที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนและท้าทาย ชอบค้นคว้าหาทางแก้ไขหรือคำตอบต่อปัญหาที่ยุ่งยาก มุ่งมั่นและอดทน ไม่ย่อท้อหรือถอยหนีไปง่าย ๆ

4.6 มีความอยากรู้อยากเห็น กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่พบเห็น และกระหายใคร่รู้ต่อเรื่องที่ยังไม่มีคำตอบสำหรับตนเอง

4.7 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ไม่เหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา มีความตื่นเต้นสนใจสิ่งแปลกใหม่ หรือปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ

4.8 ชอบสงสัยในปรากฏการณ์ที่อยู่รอบตัว มักจะมีคำถามเพื่อค้นหาคำตอบอยู่เสมอ

4.9 มีสมาธิและความจำดี สามารถรวบรวมความสนใจจดจ่อกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างแน่วแน่และจดจำได้ดี โดยสามารถนำข้อมูลที่จดจำมาใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

4.10 มีอารมณ์ขัน กล่าวคือมีลักษณะร่าเริงสนุกสนาน ไม่ติดยึดกับความผิดพลาด ความล้มเหลว หรือผิดหวังในอดีต

4.11 ชอบใฝ่ฝันจินตนาการในสิ่งที่ยังไม่มีหรือยังไม่เกิดขึ้น หรือมีจินตนาการกว้างไกลไม่มีที่สิ้นสุด

4.12 ชอบคิดในแง่มุมที่แปลกแตกต่าง หรือบางครั้งอาจจะทำในสิ่งที่พิเศษพิสดาร อย่างที่คนทั่วไปคาดไม่ถึง

5. เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีเทคนิคสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

5.1 ฝึกใช้ความคิดตลอดเวลา การฝึกใช้ความคิดตลอดเวลา เปรียบเสมือนเป็นการบริหารสมอง การใช้ความคิดจะทำให้เซลล์สมองตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกคิดดังกล่าวควรเริ่มต้นด้วยคำถาม 2 คำถาม คือ ทำไม (Why) และทำไมไม่ (Why not) และพยายามใช้จินตนาการอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ฝึกการคิดอย่างรอบด้าน พยายามคิดให้กว้าง ไม่ติดยึดตายตัวอยู่กับแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งแต่เพียงด้านเดียว หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการคิดใน "แนวราบ" (Lateral Thinking) ตามที่ Edvard De Bono นักคิดสร้างสรรค์ของอังกฤษได้กล่าวไว้ในหนังสือ New Think ซึ่งตรงกันข้ามกับการคิดในแนวดิ่ง (Vertical Thinking) ที่เจาะลึกแต่เพียงด้านเดียว

5.3 พยายามสลัดความคิดครอบงำ ในแวดวงชีวิตตามปกติของผู้คนในสังคมโดยทั่วไป มีสิ่งที่ครอบงำความคิดของเราอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นความคิดเก่า ๆ ความเชื่อเก่า ๆ ทฤษฎีเก่า ๆ กฎเกณฑ์ดังเดิม ความเคยชิน ฯลฯ เหล่านี้มีผลครอบงำความคิดของเราให้จำกัดอยู่แต่ในกรอบ ฉะนั้น นักคิดสร้างสรรค์จะต้องกล้าคิดนอกกรอบ (Think Outside The Box) หรือสลัดความคิดครอบงำนั่นเอง

5.4 ใช้การคิดวิเคราะห์และจัดระบบความคิด ข้อมูลทั้งหลายทั้งปวงที่สะสมไว้จะก่อให้เกิดผลได้ต้องอาศัยการวิเคราะห์จึงจะเกิดการต่อยอดความคิดได้ และความคิดสร้างสรรค์สร้างที่กว้างกระจายนั้นจะต้องจัดระบบความคิด จึงจะก่อให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ ๆ ที่ชัดเจนขึ้นได้ การคิดกว้างกระจายโดยไร้การจัดระบบ ก็อาจจะนำไปสู่การคิดแบบฟุ้งซ่าน ฟั่นเฟือนได้ ฉะนั้น การวิเคราะห์และการจัดรูปความคิดจะมีผลสำคัญต่อการก่อรูปความคิดใหม่ขึ้น

5.5 ฝึกหัวใจนักปราชญ์ หัวใจนักปราชญ์ ได้แก่ สุ จิ ปุ ลิ หรือ ฟัง คิด ถาม เขียน นั่นเอง การฟังจะทำให้ได้รับข้อมูลมากขึ้น การคิดจะทำให้สมองพัฒนา การถามจะทำให้ปัญหาหรือข้อสงสัยคลี่คลายลง เปรียบเสมือนการทำให้จุดตันของท่อน้ำทะลุทะลวง ทำให้การไหลของน้ำที่ติดขัดนั้นไหลเวียนต่อไปได้ และการเขียนหรือบันทึกไว้ จะป้องกันการหลงลืม หรือไม่ต้องเสียเวลานึกย้อนกลับ ทำให้การต่อยอดความคิดเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่สะดุด หรือติดขัดอยู่ตลอดเวลา

5.6 ฝึกเป็นคนช่างสังเกตและจดจำ นักวิทยาศาสตร์ที่คิดสร้างสรรค์จนทำให้โลกก้าวหน้าถึงปัจจุบันนี้ล้วนเป็นนักสังเกตทั้งสิ้น ดังเช่น เซอร์ ไอแซค นิวตัน สังเกตการหล่นของแอ็ปเปิ้ล เป็นพื้นฐานนำไปสู่การค้นพบทฤษฎีแรงโน้มถ่วงของโลก เป็นต้น การสังเกตจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างหนึ่งของนักคิดสร้างสรรค์ นอกจากนั้น การจดจำก็จะทำให้สมองเป็นคลังของข้อมูล สามารถดึงออกมาใช้ได้ตลอดเวลา จึงเป็นส่วนที่เอื้อต่อการต่อยอดไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ได้ดียิ่งขึ้น

5.7 ฝึกการระดมสมอง ความคิดของมนุษย์เป็นสิ่งแปลกและมหัศจรรย์ เพราะไม่ว่าจะให้ แบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนอย่างไร ก็ไม่หมดไปจากตนเอง ตรงกันข้ามยิ่งให้ ยิ่งแลกเปลี่ยน ยิ่งระดมกันมากเท่าใด ก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และจะเพิ่มเป็นทวีคูณเมื่อมีการต่อยอดความคิดเกิดขึ้น ฉะนั้น การระดมสมองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการต่อยอดความคิดจากความคิด

5.8 พยายามสร้างโอกาสแห่งความบังเอิญ "ความบังเอิญ" เกิดขึ้นได้เสมอ สำหรับนักคิดสร้างสรรค์แล้ว "ไม่มีคำว่าเป็นไปไม่ได้ในจักรวาลนี้" ความบังเอิญเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา กล่าวคือ สิ่งที่ไม่น่าเป็นไปได้หรือไม่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเลย อาจประสานกันเกิดเป็นสิ่งใหม่ที่ให้คำตอบต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นก็ได้ ฉะนั้น จงอย่าเริ่มต้นด้วยการปฏิเสธอย่างสิ้นเชิงต่อความคิดหรือแนวทางใด ๆ ก่อนเป็นอันขาด เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นอาจสร้างเงื่อนไขของความบังเอิญ จนก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นก็ได้

5.9 ไม่กลัวความล้มเหลวหรือการเสียหน้า ความคิดสร้างสรรค์ทั้งหลายทั้งปวงในโลกนี้ ล้วนผ่านความล้มเหลวมาก่อนทั้งสิ้น ยิ่งเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่เพียงใด ก็มักจะผ่านความล้มเหลวมามากเพียงนั้น นักคิดสร้างสรรค์ผู้ยิ่งใหญ่ในโลกนี้จำนวนมากที่ผ่านความล้มเหลวมานับพันนับหมื่นครั้งกว่าจะประสบความสำเร็จ เป็นต้นว่า โทมัส เอลวา เอดิสัน ผู้ประดิษฐ์หลอดไฟนั้น กว่าจะผลิตหลอดไฟหลอดแรกสำเร็จ ต้องผ่านการทดลองและล้มเหลวมามากกว่า 2,000 ครั้ง เป็นต้น นอกจากนี้ การกลัวเสียหน้า จะทำให้ไม่กล้าคิด

หรือลงมือทำสิ่งใหม่ที่ต่างไปจากความเคยชินเดิม ๆ การกลัวการเสียหน้าจึงเป็นอุปสรรคอย่างร้ายแรงต่อความคิดสร้างสรรค์

5.10 ไม่ย่ำรอยอยู่แต่ความสำเร็จเดิม มีผลการศึกษาวิจัยว่า ความสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการ "ฆ่า" ความคิดสร้างสรรค์ เพราะเมื่อรู้สึกว่าประสบความสำเร็จแล้ว ก็มักจะยึดติดอยู่กับความสำเร็จเดิม ไม่แสวงหาความคิดใหม่ใด ๆ อีก ฉะนั้น จงอย่าย่ำรอยอยู่แต่ความสำเร็จเดิม จงจำไว้เสมอว่า "สิ่งที่ดีกว่ามีมากกว่าหนึ่งเสมอ" แล้วจะมัวทำแต่เพียงสิ่งที่แค่ดีอยู่ทำไม ทำไมไม่ทำสิ่งที่ดีกว่า"

6. การประยุกต์ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทุนที่สำคัญที่สุดในองค์กรที่เราเรียกว่ามนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สรรค์สร้างความคิดต่าง ๆ โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรมหรือปัญญาประดิษฐ์สนองตอบความต้องการของสมาชิกสหกรณ์

ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นความคิดที่แปลกจากเดิม เป็นความคิดใหม่และเป็นความคิดบวกที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก ชุมชน และเครือข่ายสหกรณ์ต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ทั้งช่วยประหยัดเวลาและแรงงานด้วย (http://benjamas22.212cafe.com)

นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน สิ่งใหม่ที่ทำแล้วในอดีต แต่ปัจจุบันได้มีการรื้อฟื้นใหม่ และสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนาจากสิ่งเก่าที่มีอยู่แล้ว

นวัตกรรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความรู้เดิมให้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ จากนั้นก็นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ เทคโนโลยี วิศวกรรม สังคมศาสตร์ และการสหกรณ์

สหกรณ์ก็เป็นองค์กรหนึ่งที่สนับสนุนให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในยุคของโลกข้อมูลข่าวสารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและผลิตนวัตกรรมเพื่อบริการสมาชิก และมีการแข่งขันกับธุรกิจที่เทียบเคียงกันได้ สิ่งใหม่ ๆ ที่คิดว่าในอนาคตน่าจะนำเอา application ต่าง ๆ ของยุคสารสนเทศมาใช้ เช่น คิด application ในด้านการตรวจสอบข้อมูล สมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลได้จากโทรศัพท์มือถือได้เลย เช่น application ตรวจสอบยอดเงินปัจจุบัน การกู้เงิน การตรวจสอบดอกเบี้ยเงินฝาก การชำระหนี้เงินกู้ในแต่ละเดือน

ปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการคัดเลือกผลงานนวัตกรรม และนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของสหกรณ์ต่าง ๆ มีผลงานนวัตกรรมที่เด่น ๆ หลายนวัตกรรม เช่น ผลงานนวัตกรรมบริหารจัดการ (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561, น. 19, 49)

1) นวัตกรรมรถสหกรณ์โมบายเซอร์วิส ประเภทประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใหม่ ของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสงขลา จำกัด มีแนวคิดเรื่องการติดต่อของสมาชิกกับสหกรณ์ สมาชิกต้องเดินทางไกลมายังสำนักงาน บางอำเภอห่างจากสำนักงานเกือบ 100 กิโลเมตร ทำให้เสียเวลา เสียค่าเดินทาง หน่วยงานขาดคนทำงานในช่วงที่สมาชิกเดินทางมาติดต่อ และยังมีความเสี่ยงในการเดินทางจากอุบัติเหตุ

สหกรณ์จึงจัดโครงการรถเคลื่อนที่โดยใช้รถตู้โมบายไปให้บริการกับสมาชิกต่างอำเภอในหลายรูปแบบ เช่น ฝากเงิน เปิดบัญชีเงินฝาก การให้คำปรึกษาด้านการออม การกู้ การรับสวัสดิการต่าง ๆ ทำให้สมาชิกได้รับความสะดวกแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์

2) นวัตกรรมลดค่าหวยด้วยการออม ประเภทประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใหม่ ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานถุงเท้าไทย จำกัด โดยมีแนวคิดส่งเสริมให้สมาชิกลดการเล่นหวยโดยใช้กลยุทธ์การเปรียบเทียบเงินที่จะได้รับจากการออมกับเงินที่เสียไปจากการเล่นหวย การรณรงค์ให้พนักงานลดการเล่นหวยเพิ่มขึ้น ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับกระปุกออมสินเพื่อหยอดเงิน ซึ่งต้องตั้งปณิธานว่าหยอดเงินทุกครั้งเมื่อมีการซื้อหวย เช่น ซื้อหวย 1,000 บาท ก็ให้ซื้อเพียง 500 บาท อีก 500 บาทนำไปหยอดกระปุกออมสิน ก็คือ ค่าต้องการซื้อเท่าไหร่ก็ให้ซื้อเพียง 50% อีก 50% ให้หยอดกระปุก เมื่อครบ 1 ปี ก็นำเงินที่หยอดกระปุกกับเงินซื้อหวยมาเปรียบเทียบกันว่าเงินแบบใดให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากว่า เมื่อลงทุนเท่ากัน

สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการร่วมกันสรุปจำนวนเงินที่ได้จากการหยอดกระปุกกับเงินที่ถูกรางวัลจากหวยใน 1 ปี ปรากฏว่าเงินที่ได้จากการหยอดกระปุกมากกว่าเงินที่ได้รับจากการถูกรางวัล

จากแนวคิดก็สามารถแก้ไขปัญหาการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยลง ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถทำให้เลิกเล่นหวยได้ทันที แต่ก็มีปรากฏการณ์และทิศทางที่ดีขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

1. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ 7 ขั้นตอน มีประการใดบ้าง
2. จงกล่าวถึงคุณสมบัติของนักคิดสร้างสรรค์มาโดยสังเขป
3. จงใช้การคิดนอกกรอบทำกิจกรรมต่อไปนี้

   3.1 จงลากเส้นตรง 4 เส้น ผ่านจุดทั้ง 9 จุดโดยไม่ยกปากกา



   3.2 จงลากเส้นตรง 6 เส้น ผ่านจุดทุกจุดโดยไม่ยกปากกา (จงหาคำตอบมาสัก 1 วิธี)



4. จงยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้การคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 9.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 9.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 9 ตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.2

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2546). *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

_____. (2550). คู่มือการสหกรณ์ใต้เบื้องพระยุคลบาท พระราชดำรัส และพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กรุงเทพฯ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด.

_____. (2546). *การคิดเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด.

_____. (2547). *การคิดเชิงวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2553). *การจัดทำแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

_____. (2553). *การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

โจเซฟห์ โอ คอร์เนอร์ และเอียน แม็คเดอร์มอทท์ เขียน วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และณัฐพงศ์ เกศมาริษ แปลและเรียบเรียง. (2546). *หัวใจนักคิด Systems Thinking*. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2548). *คู่มือคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ.

_____. (2548). *ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด.

_____. (2556). *คู่มือคณะกรรมการฝึกอบรมงานการเงินของสหกรณ์รูปแบบใหม่*. กรุงเทพฯ.

_____. (2558). *เอกสารประกอบการสัมมนาการบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์*. กรุงเทพฯ.

_____. (2561). *เอกสารประกอบการนำเสนอและคัดเลือกผลงาน นวัตกรรมการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น ประจำปี 2560*. กรุงเทพฯ.

โทนี บูซาน เขียน ธัญญา ผลอนันต์ แปล. (2544). *ใช้หัวคิด USE YOUR HEAD*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ขวัญข้าว.

ประมูน วิทยานนท์. (2519). *การสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์. (2547). *สหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีระ สุดสังข์. (2550). *การคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สวีริยาสาส์น.

สยุมพร โยธาสมุทร. (2535). *การศึกษาและส่งเสริมสหกรณ์*. ภาควิชาเกษตรและสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.

สหกรณ์ออมทรัพย์. (2556). *รายงานประจำปี*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด.

สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.

_____. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.

_____. (2547). *ครบเครื่องเรื่องการคิด*. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.

หลวงวิจิตรวาทการ, พลตรี. (2544). *มันสมอง*. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด.

เอ็ดเวิร์ดเดอ โบโนเขียน, ยุดา รักไทย, และธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์ แปลและเรียบเรียง. (2546). *คิดแนวข้าง*. กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

หน่วยที่ 10

ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ คำสุข



ชื่อ	รองศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ คำสุข
วุฒิ	ร.ด. (รัฐศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	ร.ม. (การปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	ศศ.บ. (การเมือง การปกครอง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
	มหาวิทยาลัยบูรพา
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 10

หน่วยที่ 10

ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 10.1 แนวคิดธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.1.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.1.2 ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.1.3 หลักของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.1.4 จุดเด่นและจุดด้อยของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 10.2 การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.2.1 แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.2.2 จุดเน้นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 10.3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.3.1 ปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
10.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ธรรมาภิบาลพัฒนามานานตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองในกลุ่มประเทศตะวันตกที่เป็นผู้บริจาครายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศ จนปรากฏชัดเจนมากขึ้นในยุคหลังสงครามเย็น ความหมายสำคัญคือ แนวทางประชาธิปไตยที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีต่อองค์กรและสังคมที่มีการวางหลักการไว้หลายอย่างที่สามารถนำมาใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้อย่างดี แต่ก็มีทั้งจุดเด่นและจุดด้อยต่าง ๆ หลายอย่าง
2. การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์สามารถทำได้หลายแนวทาง แนวทางที่เหมาะสมและก่อประโยชน์ในการให้สมาชิกสหกรณ์ได้เรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่องคือแนวทางระยะยาวที่มีหลายวัตถุประสงค์ และมีจุดเน้นสำคัญคือต้องให้สมาชิกสหกรณ์มีความเข้าใจและสมัครใจเข้าร่วม

3. การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีปัญหา อุปสรรค หลายลักษณะ ปัญหาพื้นฐานที่สำคัญคือ ด้านค่านิยม ความคิด ความเชื่อแบบดั้งเดิมของสมาชิกสหกรณ์บางคน บางกลุ่ม แนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคดังกล่าวนี้ก็คือ การกระจายข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้กว้างขวางและรอบด้านไปสู่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 10 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและวิเคราะห์แนวคิดธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายและวิเคราะห์การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 10.1

แนวคิดธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 10.1.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 10.1.2 ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 10.1.3 หลักของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 10.1.4 จุดเด่นและจุดด้อยของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. องค์การระหว่างประเทศและประเทศผู้บริจาครายใหญ่ในตะวันตกได้วางเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาด้วยการเน้นแนวทางการเมืองประชาธิปไตยและการปฏิรูปการบริหารภาครัฐมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก พอมาถึงยุคสิ้นสุดสงครามเย็นจึงมีการพัฒนาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลเป็นแนวทางใหม่เป็นเงื่อนไขในการช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาจนกลายมาเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก
2. ธรรมาภิบาลมีความหมายหลายอย่างเพราะมีผู้สนใจอธิบายไว้หลากหลายแตกต่างกันและมักจะให้จุดเน้นแตกต่างกันในแต่ละศาสตร์หรือสาขาวิชา แต่ก็ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญหลายด้านต่อการนำมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งในสหกรณ์
3. หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็คือ การนำเอาแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ของธรรมาภิบาลที่องค์การระหว่างประเทศและองค์กรในประเทศของแต่ละประเทศ รวมทั้งบางหน่วยงานในประเทศไทยมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือสมาชิกของสหกรณ์
4. การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีจุดเด่นหลายอย่าง รวมทั้งมีความสอดคล้องกับหลักการสำคัญ 7 ประการ ของสหกรณ์อย่างมาก ในส่วนของจุดด้อยก็มีหลายอย่างแต่ที่สำคัญมากก็คือ แนวคิดธรรมาภิบาลก็คล้ายคลึงกับแนวคิดประชาธิปไตยที่ก่อเกิดขึ้นในสังคมตะวันตก อาจประสบปัญหาหลายด้านในการประยุกต์สู่บริบทสังคมอื่น ๆ ในโลก

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 10.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและวิเคราะห์ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายและวิเคราะห์ความหมายและความสำคัญของแนวคิดธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายและวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. อธิบายและวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 10.1.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ในเรื่องนี้จะขอแยกนำเสนอออกเป็นสองส่วน คือ ความเป็นมาของธรรมาภิบาลกับความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

คำว่า "ธรรมาภิบาล" หรือ Good Governance ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 คือประมาณ พ.ศ. 2533 ด้วยเหตุผลและสาเหตุสำคัญที่เกี่ยวข้องกันสามารถแยกออกได้ 5 ประการ (B.C. Smith, 2007, pp. 1-3)

1.1 การล่มสลายของประเทศใน "กลุ่มโซเวียต" (Soviet bloc) คือสหภาพโซเวียตรัสเซีย (USSR) และยุโรปตะวันออกในช่วงตั้งแต่ พ.ศ. 2532-2533 เป็นต้นมา ทำให้ประเทศผู้บริจาคช่วยเหลือ (donor countries) รายใหญ่รับเอา "เงื่อนไขทางการเมือง" มารวมอยู่ในเงื่อนไขที่ประเทศผู้รับการบริจาคและความช่วยเหลือ (recipient countries) ในรูปแบบต่าง ๆ ต้องรับไปปฏิบัติพร้อม ๆ กัน เพราะผู้บริจาคเหล่านี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ สหรัฐอเมริกาและพันธมิตรตะวันตกไม่มีความจำเป็นต้องให้การสนับสนุน "ระบอบการเมืองเผด็จการ" (authoritarian regimes) ที่ต่อต้านคอมมิวนิสต์อีกต่อไปแล้ว

เหตุนี้เงื่อนไขทางการเมืองใหม่ที่รวมเข้าเป็นธรรมาภิบาลจึงเกิดการสนับสนุนแนวคิดการสร้างเสรีทางการเมือง (political liberalization) เพราะเงื่อนไขนี้มีความจำเป็นต่อการเปิดเสรีและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic)

การส่งเสริมประชาธิปไตย (democracy) ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนสิ้นสุดสงครามเย็น (Cold War) ก็ปรากฏผลในระดับลึกและเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ทางการเมือง และวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ที่นำเอาประชาธิปไตยเสรี (liberal democracy) มาเป็นระบอบการเมืองการปกครองในช่วงเวลาเดียวกันนี้

1.2 ในช่วง พ.ศ. 2533 การสร้างประชาธิปไตย (democratization) ได้ขยายออกไปในทุกภูมิภาคของโลก ทั้งลาตินอเมริกา ยุโรปตะวันออก และเอเชีย พร้อม ๆ กับการเกิดขบวนการนิยมประชาธิปไตยของกลุ่มคนในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่ช่วยให้ประเทศตะวันตกได้รับความชอบธรรมในนโยบายให้การช่วยเหลือที่เน้นเงื่อนไขการส่งเสริมประชาธิปไตยในประเทศที่รับความช่วยเหลือ

1.3 แรงกดดันภายในประเทศที่รับความช่วยเหลือเองที่ผลักดันและเรียกร้องให้มีธรรมาภิบาลตามเงื่อนไขของประเทศหรือองค์การที่ให้การช่วยเหลือ รัฐบาลประเทศที่รับความช่วยเหลือเองก็เชื่อว่าการจะได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็งมากขึ้นจากสาธารณชนจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินหรือความช่วยเหลือตามเงื่อนไข คือ การส่งเสริมประชาธิปไตยและการเคารพในเรื่องสิทธิมนุษยชน (human rights)

1.4 ในช่วงทศวรรษ 1990s หรือราว พ.ศ. 2539-2540 การกล่าวหาเกี่ยวกับความล้มเหลวของการปรับโครงสร้างและการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามความประสงค์ที่ตั้งไว้ล้วนระบุไปที่ "การจัดการการเมืองการปกครองที่ด้อยคุณภาพ" (poor-quality governance)* ที่เด่นชัดก็คือ โครงสร้างรัฐบาลอ่อนแอ (weak) การขาดสมรรถนะด้านการบริหาร (administrative incompetence) การคอร์รัปชัน (corruption) การจัดทำนโยบายที่ขาดความรับผิดชอบและไม่เปิดกว้าง และการไม่มีหลักนิติธรรม (rule of law)

ในช่วงเวลานี้ได้เกิดการรับรู้กันโดยทั่วไปว่าการพัฒนาจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีเงื่อนไขทางการเมืองที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ปฏิรูปเศรษฐกิจจะไม่เกิดประสิทธิผลเมื่อผู้นำการเมือง (political leaders) ทำตามอำเภอใจ คอร์รัปชัน มุ่งแสวงหาประโยชน์ของตนเองมากกว่าจะคำนึงถึงคนส่วนใหญ่

1.5 เกิดการรับรู้โดยทั่วไปว่าการจัดการการเมืองการปกครองได้รับผลอย่างมากจากความช่วยเหลือต่าง ๆ (aid) คือความช่วยเหลือที่ได้รับอาจมีผลทำลายธรรมาภิบาลก็ได้ เมื่อรับความช่วยเหลือเพิ่มมากขึ้นมักจะพบว่าคุณภาพการจัดการการเมืองการปกครองมักจะลดลงจากการคอร์รัปชันเงินช่วยเหลือ (aid money) โดยกลุ่มผู้มีอำนาจ เมื่อคอร์รัปชันเกิดขึ้นง่ายก็มักจะเกิดขัดแย้งภายในรัฐบาลหรือการปกครองเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของการรับสินบน ขณะที่แรงกดดันให้เกิดการปฏิรูปก็ขาดประสิทธิภาพและการจัดทำนโยบายก็เป็นไปโดยสะดวก

เหตุนี้จึงเกิดการขยายความเชื่อที่ว่าโครงการความช่วยเหลือ (aid programmes) จะต้องมีการออกแบบเพื่อการพัฒนาที่จะช่วยดำรงธรรมาภิบาลไว้ มีเป้าหมายสำคัญในการทำให้เกิดการปฏิรูปสถาบันที่อ่อนแอ เช่น หน่วยงานราชการ และฝ่ายตุลาการ เป็นต้น เพื่อให้ความสามารถและความรับผิดชอบด้านการบริหารเข้มแข็งมากขึ้น

พ.ศ. 2534 ธนาคารโลก (World Bank) ได้จัดประชุมการพัฒนาเศรษฐกิจประจำปี (Annual Development Economics Conference) และได้อุทิศบางส่วนของงานให้กับประเด็นเรื่อง "ธรรมาภิบาล" เป็นครั้งแรก โดยหลักการสำคัญก็คือ "การปฏิรูปการเมือง" (reform of politics) ในประเทศที่ขอรับความช่วยเหลือดังที่ บาร์เบอร์ คอนเนเบิล (Baber Conable) ประธานธนาคารโลกในเวลานั้นได้กล่าวไว้ว่า (Martin Doornbos, 2007 in Mark Bevir, 2007, pp. 27-41)

"ถ้าเราจะบรรลุถึงการพัฒนา เราต้องตั้งเป้าหมายสู่การเติบโต (ทางเศรษฐกิจ-ผู้เขียน) ที่จะต้องไม่ย้อนกลับมาสู่ความถดถอยง่าย ๆ จากปัญหากระบวนการทางการเมืองที่จัดการการเมืองการปกครองอ่อนแอ"

เหตุนี้เมื่อเกิดแนวคิดชัดเจนมากขึ้นของหลายฝ่ายในเงื่อนไขสำคัญคือ การปฏิรูปการบริหารและการเมือง ธนาคารโลก องค์การนานาชาติอื่น และประเทศผู้ให้การช่วยเหลือรายใหญ่จึงได้คิดหาเกณฑ์หรือชุดมาตรฐานใหม่เพื่อใช้ในการเรียก นี่เองจึงเป็นที่มาของแนวคิด "ธรรมาภิบาล" เพราะมีมิติที่กว้างขวางเพียงพอในการรวมเอาสาระด้านการเมืองและการจัดการสาธารณะหรือภาครัฐ (public management) เข้าด้วยกันได้ และในเวลาเดียวกันก็ไม่ได้ระบุชัดลงไปหรือมีความยืดหยุ่นพอต่อการจะระบุว่า อะไร "ดี" (good)

---

* คำว่า governance มีความหมายกว้างและมีผู้ให้ความหมายที่มีจุดเน้นต่างกัน และมักเน้นไปตามสาระสำคัญของแต่ละศาสตร์ ในที่นี้ผู้เขียนขอใช้คำว่า "การจัดการการเมืองการปกครอง"

ในการจัดการการเมืองการปกครองหรืออะไรทำได้หรือที่ไม่อาจทำได้ ธนาคารโลกในฐานะองค์การนำของประเทศผู้บริจาคหรือให้การช่วยเหลือก็สามารถใช้แนวคิดธรรมาภิบาลที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในฐานะเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินการเกี่ยวกับเงื่อนไขทางการเมืองในยุคใหม่ที่ต่างออกไปจากเดิม

ก่อนที่จะมีการเติมคำว่า "ดี" หรือ Good หน้า Governance จนกลายมาเป็น "การจัดการการเมืองการปกครองที่ดี" หรือที่ใช้แพร่หลายในสังคมไทยตอนนี้ว่า "ธรรมาภิบาล" นั้น คำว่า governance ไม่ได้เกิดขึ้นมาลอย ๆ หรือเป็นคำใหม่แท้ ๆ แต่เป็นคำที่คิดพัฒนาขึ้นมาจากคำว่า government* ที่ใช้กันมานานในทางรัฐศาสตร์ (Political Science) แต่มีความหมายจำกัดอยู่เพียงการปกครองหรือรัฐบาลเป็นหลัก เพราะประเทศผู้บริจาคหรือให้การช่วยเหลือรับรู้แล้วว่ายังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่อยู่นอกขอบเขตหรือจุดเน้นของ government ที่จะต้องนำมารวมเข้าเป็นเงื่อนไขทางการเมืองเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐในประเทศที่รับความช่วยเหลือ รวมทั้งความสำคัญที่จะต้องสนับสนุนภาคประชาสังคม (civil society) ให้เข้ามาเกื้อหนุนการก่อเกิดความรับผิดชอบ ความชอบธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมทางการเมือง

พัฒนาการและการก่อเกิด Good Governance จึงอาจเริ่มต้นมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อประเทศที่ให้ความช่วยเหลือจะใช้ความช่วยเหลือต่าง ๆ เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ทางการเมืองที่สำคัญ คือ การสร้างประชาธิปไตยและการเคารพสิทธิมนุษยชน ดังกรณีการช่วยเหลือฟื้นฟูเยอรมนีและญี่ปุ่นก็มีเป้าหมายสำคัญในการจัดตั้งระบบการเมืองประชาธิปไตย หรือในกรณีที่สหรัฐอเมริกาและพันธมิตรไม่ประสบความสำเร็จกับการส่งเสริมประชาธิปไตยในลาตินอเมริกา (Latin America) ผู้บริจาครายใหญ่ทั้งสหรัฐอเมริกา แคนาดา เนเธอร์แลนด์ และสวีเดน ล้วนเชื่อมโยงความช่วยเหลือต่าง ๆ ไปสู่ "การปฏิรูปการจัดการการเมืองการปกครอง" (governance reforms) ที่กว้างกว่าขอบเขตของรัฐบาล มาตั้งแต่ทศวรรษ 1960s (ระหว่าง พ.ศ. 2503-2508) แม้ว่าวัตถุประสงค์เหล่านี้อาจไม่บรรลุผลในทางปฏิบัติมากนัก แต่ประเทศตะวันตกเหล่านี้ก็คงพอใจในระดับหนึ่งที่รัฐบาลเผด็จการอำนาจนิยม (authoritarian regimes)** ทั้งหลายล้วนรับใช้ผลประโยชน์ด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจของตะวันตก (B.C.Smith, 2007, pp. 6-7) ที่สำคัญก็คือ การค้าระหว่างประเทศและการต่อต้านการขยายอิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์

ในตอนปลาย ๆ ศตวรรษที่ 20 ไปจนถึงการสิ้นสุดสงครามเย็น ประเทศผู้บริจาครายใหญ่ก็ยังคงพยายามอย่างต่อเนื่องในผลักดัน "การจัดการการเมืองการปกครอง" ไปในทางเปิดกว้างหรือในแนวทางประชาธิปไตยสู่ประเทศที่พึ่งพาความช่วยเหลือในทุกภูมิภาคและบางครั้งก็มีการใช้มาตรการเชิงลบและการลงโทษ รวมทั้งการยกเลิกหรือยุติความช่วยเหลือต่าง ๆ เพราะประเทศที่รับความช่วยเหลือไม่ยอมเปิดให้มีสิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง ดังกรณีรัฐบาลอังกฤษงดการให้เงินทุนช่วยเหลือแก่รัฐบาลเมียนมาร์ (Burma) โซมาเลีย และซูดาน รัฐบาลสหรัฐอเมริกาถอนความช่วยเหลือต่าง ๆ จากเฮติ (Haiti) เดนมาร์กและเนเธอร์แลนด์ยกเลิกความช่วยเหลือต่างๆ ที่ให้กับอินโดนีเซีย เบลเยี่ยม ระงับการให้ความช่วยเหลือ

---

* คำนี้ปรากฏชัดเจนเมื่อราว 2,500 ปีก่อน ในนครรัฐ Athens ของกรีก คือ demos = peoples และ kratien = governing รวมกันก็คือ democracy ในภาษาอังกฤษ

** ระบบเผด็จการอำนาจนิยมมีหลายรูปแบบในความหมายทั่ว ๆ ไปคือมีคนกลุ่มเดียวผูกขาดอำนาจ อาจจะมีหรือไม่มีการเลือกตั้งก็ได้ ถ้ามีการเลือกตั้งก็เป็นการเลือกตั้งแบบจำกัดไม่เป็นการเลือกตั้งที่แท้จริง กรณีของไทยก็คือรัฐบาลมาจากการยึดอำนาจของผู้นำทหาร

ซาอีร์ (Zaire) ใน พ.ศ. 2533 และเยอรมนีลดหรือระงับความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่ให้กับระบอบการเมือง "กดขี่" (repressive) ของเฮติ มาลาวี โตโก และซาอีร์ และที่ให้กับระบบเผด็จการอำนาจนิยมของจีน อินโดนีเซีย และเคนยา ใน พ.ศ. 2534 เช่นเดียวกับสหรัฐอเมริกาที่ถอนคืนเงินช่วยเหลือจำนวน 100 ล้านดอลลาร์ที่ให้กับอุซเบกิสถาน แม้ว่าจะอยู่ในโครงการความร่วมมือ "สงครามต่อต้านลัทธิก่อการร้าย" (war against terrorism) ก็ตาม (B.C.Smith, 2007, pp. 6-7)

พอเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่แพร่กระจายไปสู่ทุกภูมิภาคทั่วโลกหลังกำแพงเบอร์ลิน "สัญลักษณ์สงครามเย็น" ถูกทำลายลงใน พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา การใช้เงื่อนไขทางการเมืองและการใช้มาตรการการจัดการการเมืองการปกครองที่ดีจนกลายมาเป็นคำใหม่คือ "ธรรมาภิบาล" ของบรรดาประเทศผู้บริจาคและให้ความช่วยเหลือรายใหญ่ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั้งสหประชาชาติ ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือแม้แต่สหภาพยุโรป (E.U.) องค์การสนธิสัญญาป้องกันแอตแลนติกเหนือหรือเนโต้ (NATO) ธนาคารยุโรปเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนา (EBRD) และอีกหลายองค์การ หรือแม้แต่หน่วยงานนอกภาครัฐ (NGOs) ต่าง ๆ ที่รัฐบาลประเทศตะวันตกให้การสนับสนุน เช่น องค์กรความสามารถแห่งชาติเพื่อประชาธิปไตย (National Endowment for Democracy) ที่ก่อตั้งในสหรัฐ-อเมริกาเมื่อ พ.ศ. 2527 มูลนิธิเวสมินสเตอร์เพื่อประชาธิปไตย (Westminster Foundation for Democracy) ที่รัฐสภาอังกฤษจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 ในสวีเดนก็มีสถาบันระหว่างชาติเพื่อประชาธิปไตยและช่วยเหลือการเลือกตั้ง (International Institute For Democracy And Electoral Assistance) เป็นต้น ก็ยิ่งทวีมาตรการ "กดดัน" และเพิ่มเติมเงื่อนไขทางการเมืองต่อประเทศที่รับความช่วยเหลือมากขึ้น รวมทั้งการถอนความช่วยเหลือที่ให้กับหลายประเทศในลาตินอเมริกา แอฟริกา ยุโรปตะวันออก และเอเชียกลับคืน เพราะปัญหาการเมืองที่โน้มเอียงไปในทางเผด็จการและปัญหาคอร์รัปชัน แล้วมีการให้การช่วยเหลือต่าง ๆ ผ่านทางองค์กรนอกภาครัฐหรือองค์กรเอกชนในประเทศเหล่านั้นแทน เช่น กรณีที่สวีเดนและอีกบางประเทศให้เงิน 50 ล้านดอลลาร์แก่องค์กรเอกชนในชิลี เมื่อ พ.ศ. 2532 รัฐบาลอังกฤษให้เงินราว 8 ล้านปอนด์แก่องค์กรศาสนาในแอฟริกาใต้ระหว่าง พ.ศ. 2533-2534 และองค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาหรือยูเสด (USAID) ให้เงินกับโบสถ์คริสต์ที่ต่อต้านประธานาธิบดีแดเนียล อารัฟ มอย หลายครั้งในช่วง พ.ศ. 2538 เป็นต้น (B.C.Smith, 2007, pp. 8-9)

ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ กรอบแนวคิดของ Good Governance หรือธรรมาภิบาลก็เริ่มชัดเจนมากขึ้น แม้ว่าจะมีประเด็นหรือจุดเน้นสำคัญแตกต่างกันไปบ้างของแต่ละองค์การหรือแต่ละประเทศ กล่าวคือในภาพรวมนั้นยังคงเน้นรูปแบบการปกครองหรือรัฐบาลในแนวทางประชาธิปไตยที่สัมพันธ์กับค่านิยมทางการเมือง (political values) ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งการยอมรับเรื่องสิทธิมนุษยชนและเงื่อนไขทางการเมืองที่เป็นส่วนประกอบของประชาธิปไตยด้วย เช่น หลักนิติธรรม (rule of law) เป็นต้น

ธนาคารโลกนับเป็นสถาบันแรกสุดที่ได้นำเสนอแนวคิด "โครงการการจัดการภาครัฐ" (public sector management programs) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการการเมืองการปกครองที่ดีขึ้นภายใต้กรอบเงื่อนไขต่าง ๆ ของการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาที่รู้จักกันในกรอบ "โครงการการปรับปรุงโครงสร้าง" หรือ SAP (Structural Adjustment Program) และในเวลาไล่เลี่ยกันสถาบันนานาชาติหลายสถาบัน เช่น

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ I.M.F. (International Monetary Fund) ธนาคารการพัฒนาเอเชีย หรือ ADB (Asia Development Bank) หน่วยงานของสหประชาชาติ ประเทศผู้ให้บริจาคและอีกหลายสถาบันล้วนมีบทบาทเกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุน "ธรรมาภิบาล" (R. Herlambang Perdana Wiratraman, 2007, p. 14) นับตั้งแต่การสิ้นสุด "ยุคสงครามเย็น" ในช่วง พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา

2. ความเป็นมาของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดของสถาบันระดับนานาชาติและประเทศผู้บริจาครายใหญ่เหล่านี้มาสู่ "ธรรมาภิบาล" ในยุคที่เกิดกระแสรุนแรงของโลกาภิวัตน์ (globalization) ได้สร้างอิทธิพลในการรับรู้ การคิดต่อยอดและการนำเอาแนวคิดมาประยุกต์เพื่อทำให้เกิดการพัฒนา ตลอดจนการลดปัญหาสำคัญคือ "การคอร์รัปชัน (corruption)" หรือทุจริตคดโกงในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรสหกรณ์ทุกรูปแบบ ทั้งในมิติเชิงระบบและโครงสร้าง และในด้านของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือในกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (human resources) นับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทุกรูปแบบไปจนถึงระดับชาติและนานาชาติ

ในช่วงที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลงมาสู่ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ความสะดวกรวดเร็วของการคมนาคมขนส่ง จนมีผลให้ผู้คนในทุกภูมิภาคของโลกเชื่อมโยงเข้าหากันได้มากขึ้นกว่าเดิม เสมือนว่า "โลกเล็กลง" ตั้งแต่หลังสิ้นสุดยุคสงครามเย็นเป็นต้นมาจนเกิดการใช้ศัพท์ "โลกาภิวัตน์" เรียกกระบวนการที่เป็นไปในลักษณะดังกล่าวนี้ แนวคิดและการปฏิบัติที่สำคัญประการหนึ่งที่แพร่หลายออกไปสู่ทุกสังคมในโลก ตลอดจนหน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ ในทุกระดับ รวมทั้งในองค์กรสหกรณ์ก็คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Rescources Development: HRD) อันเป็นแนวทางสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Rescource Administration) เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกรอบแนวคิดสำคัญคือ การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลทุกคนในองค์กรและสังคมเป็นประโยชน์ (utilization) ต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือเกิดสังคมที่เจริญก้าวหน้าและมั่นคง หมายความว่ามีการใช้มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือระหว่างคนในสังคมเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแต่ละคน องค์กร และสังคมโดยรวม

ในส่วนขององค์กรสหกรณ์ พื้นฐานของสหกรณ์ตามแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์สหกรณ์ในที่ประชุมขององค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือ I.C.A. (International Cooperative Alliances) ณ เมืองแมนเชสเตอร์ สหราชอาณาจักร เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 ได้ระบุไว้ว่า "สหกรณ์เป็นองค์กรของผู้ที่รวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจเพื่อดำเนินงานทั้งในด้านความคิด ระบบบริหารจัดการการผลิตและบุคคลโดยใช้หลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม" อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินั้น สหกรณ์ในแต่ละประเทศอาจก่อเกิดและมีการจัดตั้งขึ้นไม่เหมือนกัน บางประเทศก็เกิดจากความมีอิสระและความต้องการร่วมมือและช่วยเหลือกันจริง ๆ ของคนที่มีสภาพความเป็นอยู่ ฐานะทางเศรษฐกิจและความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน แต่ในบางประเทศรวมทั้งในประเทศไทย ผู้ปกครองหรือผู้มีอำนาจรัฐเป็นฝ่ายให้กำเนิดสหกรณ์เพราะต้องการหาทางแก้ไขปัญหาความยากจนของ

ชาวนาซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชาติ รัฐจึงทำการออกกฎหมายควบคุม ตรวจสอบ และกำกับดูแลสหกรณ์ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2561) เป็นเวลาติดต่อกันกว่า 100 ปีแล้ว ทั้งนี้เพราะสหกรณ์เป็นกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งหรือระบบย่อยในระบบสังคมย่อมหลีกเลี่ยงผลกระทบต่าง ๆ จากบริบทและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองในสังคม และระหว่างสังคมไม่ได้

เหตุนี้เมื่อเกิดแนวคิดและการแพร่หลายของ Good Governance หรือธรรมาภิบาลออกไปทั่วโลกควบคู่ไปกับกระแสโลกาภิวัตน์ตั้งแต่หลังยุคสงครามเย็นเป็นต้นมา แนวคิดและหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลจึงถูกนำเข้ามาใช้ในสหกรณ์เกือบทั่วโลกด้วย เพื่อทำให้สหกรณ์ปลอดจากการทุจริตหรือคอร์รัปชันเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกทุกคนของสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง แนวทางหนึ่งในการนำเอาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์ก็คือ การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ แต่ก็มีวิธีการและกระบวนการแตกต่างกันไปในแต่ละสหกรณ์ในแต่ละสังคมและมีผลลัพธ์แตกต่างกันไปด้วยเช่นกันเพราะการก่อเกิดสหกรณ์และบริบทของสภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ในแต่ละสังคมแตกต่างกันดังกล่าวมาแล้ว

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ในประเด็น "ทำไมจึงมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์"

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.1

เรื่องที่ 10.1.2 ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. ความหมายของธรรมาภิบาล

"ธรรมาภิบาล" หรือ Good Governance มีความหมายทั้งแคบและกว้าง ครอบคลุมในเกือบทุกศาสตร์หรือสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ รวมทั้งศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ และในสหกรณ์ ในเบื้องต้นขอประมวลประเด็นสำคัญของความหมายมานำเสนอก่อนที่จะได้สรุปเชิงสังเคราะห์ไว้ในตอนท้ายต่อไป

สมิธ (B.C.Smith: 2007, pp. 3-4) อธิบายว่า บางครั้ง governance ก็ใช้ในความหมายเดียวกับ government เพราะ governance เป็นคำที่ได้รับความนิยม ประกอบกับธนาคารโลก (World Bank) มีข้อจำกัดภายใต้บทบัญญัติของปฏิญญาการจัดตั้งองค์การที่ไม่อาจจะนำเอาสาระสำคัญที่ไม่ใช่ประเด็นทางเศรษฐกิจ ซึ่งในแง่ของ government ก็คือประเด็นของการเมืองการปกครองเข้ามาเป็นเงื่อนไขได้ แต่โดยทั่วไปนั้น governance มีความหมายกว้างเพราะหมายถึง government บวกด้วยสาระสำคัญอื่น ๆ อีก รวมทั้งนโยบายสาธารณะ สถาบันต่าง ๆ ระบบของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ หรือหมายถึงบทบาทด้านหนึ่งของส่วนที่ไม่ใช่ภาครัฐในกิจการที่เกี่ยวข้องกับรัฐ (state) เหตุนี้ Good Governance จึงไม่ใช่เฉพาะเพียงรูปแบบการปกครองประชาธิปไตยและสัมพันธ์กับค่านิยมการเมือง (ประชาธิปไตย) เท่านั้น เช่น การเคารพในสิทธิมนุษยชน เป็นต้น แต่ยังหมายความรวมถึงส่วนประกอบสำคัญอื่น ๆ อีกหลายอย่างอีกด้วย กล่าวโดยรวมแล้ว Good Governance จึงหมายถึง รัฐบาลหรือการปกครองที่มีการจัดองค์กรหรือระบบเชิงประชาธิปไตยภายใต้วัฒนธรรมการเมืองประชาธิปไตยและมีองค์กรการบริหารที่มีประสิทธิภาพ บวกด้วยนโยบายที่ถูกต้องชัดเจน ที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีทางเศรษฐกิจ นอกจากนั้นยังมีความหมายเฉพาะเจาะจงลงไปอีก ตามจุดเน้นของแต่ละองค์กร สถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คณะกรรมาธิการช่วยเหลือการพัฒนา (Development Assistance Committee) ขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ของกลุ่มสหภาพยุโรป ได้เน้นสนับสนุนประชาธิปไตยในประเด็นการเลือกตั้งรัฐสภา พรรคการเมือง การศึกษาของพลเมือง กลุ่มที่สนับสนุนประชาธิปไตย และสื่อ เน้นเรื่องสิทธิมนุษยชนในประเด็นหลักนิติธรรม สิทธิทางการเมืองและสิทธิพลเมือง ปฏิรูปตุลาการ การลงโทษและกฎหมายและสนับสนุนสิทธิมนุษยชน และเน้น Good Governance ในประเด็นปฏิรูปการบริการสาธารณะ การจัดการภาครัฐ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ และรวมเอานโยบายและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิทธิทางทรัพย์สินและดำรงความเป็นอิสระของฝ่ายตุลาการไว้ เป็นต้น

มาร์ติน ดอร์นบอส (Martin Doornbos, 2007 in Mark Bevir, 2007, pp. 27-41) พิจารณาว่า Good Governance มีความหมายที่มีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมในหลาย ๆ ประเด็น ตั้งแต่การจัดทำนโยบายระดับโลก (global) ที่มีความซับซ้อนในการจัดการและบริหารที่ดีกว่าเดิม และเปิดประตูไปสู่การเน้นพิจารณาว่าการเมืองหรือกระบวนการทางการเมืองจะดำเนินไปอย่างไรภายในโครงสร้างที่มีความใหญ่โตมากขึ้น ในการให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจงลงมาอาจแยกได้เป็น 2 มิติใหญ่ ๆ คือ ความหมายในแง่นโยบาย (policy-oriented) กับแง่ที่เป็นวิชาการ (academic-oriented) มากกว่า โดยในแง่วิชาการจะเน้นพัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลาย ๆ แนวทางเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอำนาจ (power) กับอำนาจหน้าที่หรืออำนาจอันชอบธรรม (authority) เพราะมีบริบทหลากหลายในความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ (state) กับสังคม (society) ส่วนในแง่นโยบายจะเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับตลาด (state-market relations) และเฉพาะเจาะจงที่การออกแบบโครงสร้างรัฐเพื่อให้มีความรับผิดชอบ (accountability) ดำเนินการตามกฎหมาย (due processes of law) และการรักษาความปลอดภัยทั้งหลาย

ดอร์นบอส อธิบายว่า ความหมายในระดับสากล มีประเด็นสำคัญหลายอย่าง คือ การปฏิรูปโครงสร้างต่าง ๆ ของการเมืองและการบริหารกระบวนการพัฒนาประชาธิปไตย (democratization) ระบบ

พรรคการเมืองที่มีการแข่งขันหลายพรรค (competitive multi-party system) มีกระบวนการทางการเมืองโปร่งใส (transparency) มีความสามารถในการตอบสนอง (responsibility) ความมีประสิทธิผล (effectiveness) ของกระบวนการเมืองและนโยบาย (Martin Doornbos, 2007 in Mark Bevir, 2007, pp. 27-41)

อาร์ วิรัตทรามัน (R. Wiratraman) ระบุว่า การให้นิยามของ Good Governance แยกออกได้ 3 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน 1) ตามกรอบของธนาคารโลก หรือ "ตัวแบบเสรีนิยมใหม่" (neo-liberal model) 2) มุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) มุมมองด้านสิทธิมนุษยชน ในกรอบของธนาคารโลก เมื่อ พ.ศ. 2535 นิยาม "การจัดการการเมืองการปกครอง" (governance) ว่าหมายถึงการใช้อำนาจทางการเมือง (political power) ในการจัดการกิจการต่าง ๆ ของชาติ (nation's affairs) หรือการจัดการภาครัฐ ใน 3 ส่วนประกอบ คือ หนึ่ง กรอบทางกฎหมายเพื่อการพัฒนา สอง ความรับผิดชอบ และ สาม ความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร (information) ในมิติ "การจัดการเมืองการปกครองที่ดี" (good governance) ธนาคารโลกเน้นใน 2 ลักษณะสำคัญคือ ความชอบธรรม (legitimacy) กับความสามารถ (capacity) ซึ่งหมายถึงการกำจัดการทุจริตหรือคอร์รัปชัน (corruption) ในทุกระดับที่จะต้องมีความเข้มแข็งด้านความรับผิดชอบจากการให้สาธารณชนได้วิพากษ์วิจารณ์และให้อิสระแก่สื่อต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมกลุ่มรากหญ้า (grassroots) และกลุ่มนอกภาครัฐ (NGOs) ทั้งหลาย เช่น สมาคมเกษตรกร สหกรณ์ และกลุ่มสตรี เป็นต้น ในเวลาต่อมาจนถึงต้นศตวรรษที่ 21 ธนาคารโลกหันมาเน้นการบริหารจัดการภาครัฐที่สามารถคาดการณ์ได้ (predictable) การจัดทำนโยบายที่มีเหตุผลและเปิดกว้าง (openness) ระบบราชการทำงานด้วยคุณธรรมทางวิชาชีพมุ่งประโยชน์และความดีสาธารณะ (public good) หลักนิติธรรม (rule of law) กระบวนการโปร่งใส (transparent processes) และประชาสังคม (civil society) เข้มแข็ง มีส่วนร่วม (participating) ในกิจการสาธารณะ (R. Herlambang Perdana Wiratraman, 2007, pp. 15-20)

ในมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการโดยโครงการการพัฒนาของสหประชาชาติ หรือ UNDP (United Nations Development Program) ให้ความหมาย Good Covernance ว่าคือการใช้อำนาจหน้าที่ด้านบริหารเศรษฐกิจและการเมืองในการจัดการกิจการต่าง ๆ ของชาติ โดยมีกลไกซับซ้อนหลายอย่างทั้งด้านกระบวนการ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ และด้านสถาบันที่พลเมือง (citizens) สามารถเสนอความต้องการด้านผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่มได้ สามารถแสดงออกถึงสิทธิต่าง ๆ (rights) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือภาระผูกพัน (obligations) และเป็นสื่อกลาง (mediate) ให้กับความแตกต่างหลากหลายในหมู่พลเมือง UNDP มองว่า รัฐ มีความสำคัญในการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน รัฐสามารถปกป้องความเสี่ยง ยกระดับการสนองตอบและประสิทธิภาพในการจัดการการเมืองการปกครอง ส่งเสริมอำนาจประชาชนและพัฒนาประชาธิปไตยให้ระบบการเมือง วัตถุประสงค์เหล่านี้สามารถบรรลุได้เพียงรัฐกระจายอำนาจ ลดช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน เกื้อหนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและบูรณาการสังคมและปกป้องรักษาสภาพแวดล้อม (R.Herlombang Perdana Wiratyraman, 2007, pp. 15-20)

ในมิติของสิทธิมนุษยชนสากล มีมุมมองว่า การพัฒนาที่มีความหมายและยั่งยืนสามารถเป็นไปได้ถ้าประชาชนทุกคนเข้าถึงและได้รับสิทธิมนุษยชนของทุกคนได้อย่างแท้จริง ความยากจนและความขาดแคลนต่าง ๆ ล้วนเป็นผลที่เกิดจากการละเมิดสิทธิมนุษยชน การแก้ไขปัญหาเหล่านี้จึงต้องให้ประชาชนสามารถเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ของพวกเขาได้ การให้การรับรองทางการเมืองอาจทำให้ประชาชนได้รับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์อย่างเต็มสมบูรณ์ แต่ก็อาจไม่ทำให้เกิดการเคารพในสิทธิมนุษยชนเพิ่มมากขึ้น เพราะมีความแตกต่างกันระหว่างการให้บางสิ่งบางอย่างกับการได้รับสิทธิในบางสิ่งบางอย่าง สิทธิมนุษยชนคือ การได้รับสิทธิที่แท้จริงของประชาชน เหตุนี้ สิทธิมนุษยชนจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของ Good Governance ที่ต้องมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในการเคารพ ปกป้อง และดำเนินการด้านนี้ด้วยพื้นฐาน ทั้งการออกบังคับใช้กฎหมายและถือเป็นสิทธิอันชอบธรรมของประชาชน (R.Herlombang Perdana Wiratyraman, 2007, pp. 15-20)

เอ็น. ราว (N. Bhaskara Rao) ศึกษาการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน (Corruption) ในอินเดีย ด้วยการนำแนวคิด Good Governance เข้ามาใช้ และสรุปว่า Good Governance มีความหมายแยกได้ 6 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) รวมเอาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (inclusiveness) คือการมีส่วนร่วมของพลเมืองในกระบวนการตัดสินใจ (decision-making) หรือในการจัดส่งบริการสาธารณะ โดยต้องไว้วางใจในทุกภาคส่วนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบ 2) การนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการจัดส่งบริการสาธารณะที่ปลอดจากการทุจริตหรือคอร์รัปชัน (corruption-free implementation) หมายถึง ประชาชนต้องสามารถเข้าถึงและได้รับบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง โดยปราศจากเงื่อนไขและปลอดจากการทุจริตทุกรูปแบบ 3) การสนองตอบ (responsiveness) คือความจำเป็นต่าง ๆ (needs) ปัญหาการเรียกร้องกลับมา (feedback) และการแสดงความไม่พอใจต่าง ๆ ของพลเมืองหรือผู้ใช้การบริการ ซึ่งต้องมีกลไกและการจัดการที่ถูกต้องชัดเจนต่อทุกประเด็นข้างต้น 4) ความรับผิดชอบ (accountability) ต้องเปิดทางให้ประชาสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย 5) ความโปร่งใส (transparency) ในทุกด้าน และ 6) ความเชื่อถือได้ (reliability) ในการใช้หลักการ 5 ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น (N. Bhaskara Rao, 2013, pp. 102-103)

ประเทศไทย แนวคิด Good Governance ได้เข้ามาและแพร่หลายอย่างรวดเร็ว ทั้งในแวดวงการเมืองและการบริหารงานภาครัฐ วงวิชาการและกลุ่มต่าง ๆ ที่สนใจภายหลังกรณี "วิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ พ.ศ. 2540" ที่ไทยต้องรับความช่วยเหลือทางการเงินและด้านอื่น ๆ จาก I.M.F. ในด้านการเมืองและการบริหารงานภาครัฐนั้น คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI.) ทำการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ต่อมาหลังจากที่ TDRI ได้นำเสนอผลการศึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้ว คณะรัฐมนตรีก็มอบสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำเป็นบันทึก "เรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี" เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ จนนำมาสู่การออกประกาศใช้ "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542" ซึ่งได้ให้ความหมายในเรื่องระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ไว้ว่า คือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม รัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มี

ความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ภยันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต และสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกในปัจจุบัน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ดังกล่าวได้จัดแยกองค์ประกอบของระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีออกได้ 6 อย่าง คือ 1) หลักนิติธรรม (rule of law) 2) หลักความโปร่งใส (transparency) 3) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) 4) หลักคุณธรรม (morality) 5) หลักการมีส่วนร่วม (participation) และ 6) หลักความคุ้มค่า (cost-effectiveness of economy) (http://sites.google.com สืบค้นเมื่อ 4 มกราคม 2561)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้นิยามของ "ธรรมาภิบาล" หรือ "ธรรมรัฐ" ว่ามี 3 ส่วนใหญ่ ๆ ประกอบกันคือ

1) ประชารัฐ ที่หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชน

2) ประชารัฐ หมายถึง กลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ

3) ประชารัฐ หมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่ดีหรือการปกครองหรือการบริหารที่เป็นธรรม โดยมี 3 องค์ประกอบคือ โปร่งใส ตรวจสอบได้และประสิทธิภาพ

ต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มีการระบุไว้ในมาตรา 3/1 วรรคแรกว่า "...ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" และในปีต่อมาก็ได้ออกประกาศใช้ "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546" เพราะการประกาศใช้หลักการต่าง ๆ ที่ผ่านมาไม่เกิดผลสำเร็จมากนัก โดยพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ได้ออกตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม มีการแยกสาระสำคัญออกเป็น 9 หมวด คือ

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน
หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ
หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจ
หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ดเรื่องทั่วไป

ในเวลาต่อมา คือหลังจากที่ UNDP ได้นำเสนอความหมายใหม่ของ Good Governance โดยมีการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา (ทรัพยากร) มนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย จนทำให้กลายเป็น 9 องค์ประกอบของแนวคิดเรื่องนี้ ในช่วง พ.ศ. 2540 ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) หลักนิติธรรม 3) ความโปร่งใส 4) การสนองตอบ 5) การมุ่งหาฉันทามติ (consensus-oriented) 6) ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (equity) 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) 8) ภาระรับผิดชอบ (accountability) และ 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)* หน่วยงานในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีที่มีหน้าที่ริเริ่ม ผลักดันและเสนอแนะนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี ได้นำเสนอแนวทางการปฏิรูประบบราชการติดต่อกันมาหลายครั้ง จนเกิด "แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 2551-2555" และเสนอ "หลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" หรือ "ธรรมาภิบาล" และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในวันที่ 24 เมษายน 2555 ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ UNDP ดังกล่าวแล้ว และได้วางกรอบความหมายว่า Good Governance คือหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่จะต้องมีการบริหารภาครัฐในแนวทางใหม่ ร่วมกับค่านิยมประชาธิปไตย มีความเป็นประชารัฐ และมีความรับผิดชอบทางการบริหาร (https://sites.google.com หลักธรรมาภิบาล สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2561) ความหมายดังกล่าวนี้ ค่อนข้างมีขอบเขตกว้าง หรือมีความครอบคลุมมากกว่าที่ TDRI เคยให้นิยามไว้ว่า คือการบริหารหรือการปกครองที่มีความถูกต้อง มีความยุติธรรมและมีคุณความดีอย่างยิ่ง จากความหมายพื้นฐานของ 3 คำประกอบกัน ได้แก่ ธรรม = คุณความดี อภิ = ยิ่ง และ บาล = ปกครองหรือเลี้ยงดู (https://www.gotoknow.org พัฒนาการหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2561)

2. ความสำคัญของธรรมาภิบาล

จากความหมายของ Good Governance ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญได้หลายลักษณะ ดังจะขอแจกแจงออกมาเป็นประเด็น ๆ ได้ดังนี้ คือ

2.1 ความสำคัญในด้านของการพัฒนาและบูรณาการด้านแนวคิดหลายแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ มิติ ตามกระแสโลกาภิวัตน์ตอนต้นศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือแนวคิดการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการ ซึ่งเดิมประเทศตะวันตกที่เป็นผู้บริจาครายใหญ่และมีอิทธิพลอยู่ในองค์การสหประชาชาติจะเน้นแนวคิดการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และการพัฒนาการเมืองไปสู่แนวทางประชาธิปไตย เพื่อให้ระบบการเมืองและการบริหารของรัฐมีความสามารถในการดำเนินการนโยบายไปสู่การพัฒนาที่ทำให้ประชาชนทุกกลุ่มได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

---

* จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534. โปรดดู wiki.kpi.ac.th>title คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สืบค้นเมื่อ 4 มกราคม 2561

เมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่แนวทางประชาธิปไตยได้อย่างแท้จริง และกลุ่มผู้นำทางการเมืองมักพยายามผูกขาดอำนาจและการคอร์รัปชันแพร่ระบาดออกไปทุกส่วนของรัฐ ประเทศผู้บริจาครายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศหลายองค์การ ก็ได้พัฒนาแนวคิดด้านนี้ให้ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งบูรณาการเอาแนวคิดด้านสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาประกอบเพิ่มเติมด้วย ทำให้กลายเป็นแนวคิดที่แพร่หลายออกไปในประเทศและในหลายแวดวงที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ วงวิชาการ ภาคเอกชน และประชาสังคม และเกิดการถก อภิปรายและขยายแนวคิดออกไปอย่างกว้างขวางในยุคนี้

2.2 ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การทุกระดับทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และอื่น ๆ ทั้งระดับนานาชาติ ชาติและท้องถิ่น เพราะเหตุผลจาก "เงื่อนไข" หรือแรงกดดันจากประเทศผู้ให้ความช่วยเหลือรายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศที่เข้ามาให้การช่วยเหลือหรือประเทศกำลังพัฒนาทั้งหมดเข้าเป็นสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายในองค์การหรือกลุ่มที่รวมตัวกันเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน และเหตุผลจากแรงกดดันหรือความต้องการของประชาชนหรือภาคประชาสังคมในแต่ละประเทศโดยตรง เพราะในยุคโลกาภิวัตน์นั้น เทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสื่อสาร ก้าวหน้าและสะดวก รวดเร็วมาก แนวคิด Good Governance จึงแพร่กระจายไปสู่คนทุกระดับ หรือในทางกลับกัน คนยุคนี้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าเดิมมาก

ตั้งแต่ตอนปลายศตวรรษที่ 20 มาจนถึงต้นศตวรรษที่ 21 จึงเกิดแนวคิดและแนวทาง "การปฏิรูป" (reformation) การบริหารงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในทุกสังคมทั่วโลก ซึ่งแนวคิดหลักในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ก็คือเพื่อให้เกิด "การบริหารจัดการการเมืองการปกครองที่ดี" หรือ Good Governance ที่จะต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีผลสัมฤทธิ์ สนองตอบความต้องการของประชาชนทุกกลุ่มได้มากที่สุด ลดหรือป้องกันการคอร์รัปชันได้อย่างเห็นผลต่างไปจากในอดีต

2.3 มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองระบอบประชาธิปไตย (democratization) ในสังคมที่ไม่เป็นประชาธิปไตยและเกิดความไม่มั่นคงทางการเมืองอยู่เสมอ ดังที่ปรากฏกระแสการสร้างและพัฒนาการเมืองประชาธิปไตยแพร่หลายในทุกภูมิภาคของโลกตั้งแต่สิ้นสุดยุคสงครามเย็นเป็นต้นมา ทั้งในกลุ่มประเทศอดีตคอมมิวนิสต์ ประเทศเผด็จการพรรคเดียว เผด็จการโดยผู้นำคนเดียว เผด็จการทหารและอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทยที่มีทั้งเผด็จการ "แบบอำมาตยาธิปไตย" (Bureaucratic Polity) เผด็จการสภา เผด็จการธนาธิปไตย (Plutocracy) มาตั้งแต่ พ.ศ. 2475 ประเทศเหล่านี้ นอกจากจะมุ่งพัฒนาการเมืองการปกครองประชาธิปไตยแล้ว ยังมีการนำเอาแนวคิด Good Governance เข้ามาประยุกต์ในการปฏิรูประบบการเมืองการบริหาร และในกระบวนการนโยบายไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง จนบางครั้งทำให้เกิดการผสมผสาน 2 แนวคิดดังกล่าว จนเกือบจะกลายเป็นเรื่องเดียวกัน

2.4 ความสำคัญต่อการสร้างกลไกหรือยุทธวิธีในการเอาชนะปัญหาการทุจริตคดโกงหรือการคอร์รัปชันที่เป็นปัญหาในทุกประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา แนวคิดนี้ริเริ่มมาจากประเทศตะวันตกที่เป็นผู้บริจาครายใหญ่ สหประชาชาติ ธนาคารโลก และองค์การนานาชาติทั้งหลายที่มีประสบการณ์ในการให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาประเทศต่าง ๆ มายาวนาน และได้พบข้อเท็จจริง

ประการหนึ่ง คือ ถ้าระบบการเมือง และการบริหารอยู่ในอำนาจของผู้นำคนเดียว กลุ่มเดียว หรือพรรคเดียว หรือเป็นเผด็จการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มักจะเกิดการคอร์รัปชันกันอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มนักการเมือง ผู้ตัดสินใจจัดทำนโยบายและข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นำนโยบายไปปฏิบัติในทุกระดับจนส่งผลให้เกิดอุปสรรคและปัญหามากมายหลายด้านในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งโครงการต่าง ๆ มักไม่ประสบผลสำเร็จและคนส่วนใหญ่ไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง เหมือนดังคำกล่าวที่ว่า "เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการด้อยพัฒนา" หรือ "การพัฒนาแบบภาพลวงตา"

ดังนั้น แนวคิด Good Governance จึงมีวัตถุประสงค์และแนวทางทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการจะทำให้เกิดการปฏิรูประบบการเมืองและองค์กรภาครัฐทุกระดับทุกประเภท ไปจนถึงภาคเอกชนและประชาสังคมต่าง ๆ ให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ยึดหลักนิติธรรม รับฟังและสนองตอบความต้องการของประชาชน เปิดทางให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะช่วยป้องกันและลดการใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือการคอร์รัปชัน

2.5 ความสำคัญต่อการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เพราะแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ของ Good Governance จะต้องเริ่มต้นจากการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร สถาบัน และในกลุ่มต่าง ๆ ของภาคสังคม เอกชนและประชาสังคม ถ้าผู้คนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจและไม่ตระหนักหรือไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ การนำเอาแนวคิดและหลักการของ Good Governance มาใช้ก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้จริง ดังที่เคยเกิดขึ้นและกำลังปรากฏอยู่ในหลายประเทศที่รับเอาเรื่องนี้มาประยุกต์และปฏิบัติมานานหลายทศวรรษแล้ว

ดังนั้น การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต้องเริ่มต้นก่อนในกระบวนการนำเอา Good Governance มาใช้ตั้งแต่ขั้นตอนของการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน จากขั้นตอนนี้ก็เป็นการง่ายหรือสามารถจะเป็นไปได้ในการปลูกจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ การคำนึงถึงสาธารณประโยชน์เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว หรือการไม่ประพฤติทุจริต ซึ่งเป็นการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้น

ความสำคัญของ Good Governance ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ก็มีความสำคัญทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ตั้งแต่สมาชิกสหกรณ์ไปจนถึงเจ้าหน้าที่ในองค์กรสหกรณ์และคณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์เพราะสหกรณ์ถือเป็นสถาบันการเงินและมีผลประโยชน์หลากหลายรูปแบบ และมีโอกาสที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองได้เสมอ การให้ความรู้และความเข้าใจแก่สมาชิกสหกรณ์ในเรื่องนี้จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก

ประเด็นการวิเคราะห์

1. ความหมายของ Good Governance ในระดับสากล และในสังคม เหมือนหรือต่างกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

2. Good Governance มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.1.2 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.2

เรื่องที่ 10.1.3 หลักของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. หลักของธรรมาภิบาล

จากการพัฒนาแนวคิด governance ที่มีมิติกว้างกว่า government มาใช้และเพิ่มเติมลักษณะที่ดีต่าง ๆ หรือ Good เข้าไปจนเกิดเป็น Good Governance แล้วนำมาเป็น "เงื่อนไข" หรือส่วนประกอบหนึ่งของการให้ความช่วยเหลือทางด้านต่าง ๆ แก่ประเทศกำลังพัฒนาของบรรดาประเทศผู้บริจาครายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศทั้งหลายและมีการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญต่าง ๆ มาโดยต่อเนื่องจนถึงช่วงต้นศตวรรษที่ 21 แต่ก็พบว่า แต่ละประเทศและแต่ละองค์การก็ได้ให้จุดเน้นแตกต่างกัน แม้ว่าจะใช้จุดเน้นบางอย่างร่วมกันก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจครอบคลุมมากที่สุดในเรื่องนี้ จะขอนำเอาการนำเสนอของ UNDP หรือโครงการพัฒนาสหประชาชาติมาเป็นส่วนสำคัญขององค์การระดับนานาชาติ ส่วนของไทยจะใช้หลักที่ ก.พ.ร. นำเสนอและคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเพราะมีสาระสำคัญครอบคลุมในทุกประเด็นและจัดแยกเป็นระบบคิดของหลักการไว้ด้วย และอีกส่วนหนึ่งคือการจัดทำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มุ่งจะนำมาใช้ในระบบสหกรณ์ของไทยต่อไป

หลักของธรรมาภิบาลตามแนวคิดและนำเสนอของ UNDP แยกออกได้ 9 หลักการสำคัญ ได้แก่

1) หลักการมีส่วนร่วม (participation) ในกระบวนการใช้อำนาจตัดสินใจต่าง ๆ บนพื้นฐานของสิทธิและเสรีภาพที่กว้างขวางในการแสดงความคิดเห็นและการรวมกลุ่มของประชาชน ตามหลักการเหตุผลและความคิดสร้างสรรค์

2) หลักนิติธรรม (rule of law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติในการบังคับใช้และต้องให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิมนุษยชน

3) หลักความโปร่งใส (transparency) การทำงานหรือทำหน้าที่ขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นไปอย่างครอบคลุม กว้างขวาง ประชาชนและภาคส่วน

ต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว จนสามารถก่อเกิดความเข้าใจ ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผล

4) หลักการตอบสนอง (responsiverness) องค์กรและผู้ทำงานในองค์กรจะต้องเปิดรับฟังข้อเสนอแนะและความต้องการต่าง ๆ จากบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบจากการทำงานขององค์กร และทำงานสนองตอบต่อความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างถูกต้อง มีเหตุผล เปิดเผยและทันท่วงที

5) หลักการมุ่งหาฉันทามติ (consensus–oriented) เพราะในสังคมมีความคิดเห็นและความต้องการแตกต่างหลากหลายมาก การแก้ไขปัญหาตามแนวทาง Good Governance จะต้องเปิดกว้าง รับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายทุกกลุ่ม ผลสุดท้ายจะเกิดความเข้าใจร่วมกันจนหาทางออกหรือ "ฉันทามติ" ร่วมกันของทุกฝ่ายได้ ดังนั้น จึงไม่มีกลุ่มใดเสียประโยชน์หรือถูกกีดกันออกไป แต่ทุกกลุ่มในสังคมจะต้องมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อสังคม

6) หลักความเสมอภาค/เท่าเทียม (equity) ภายใต้กรอบแนวคิดของ Good Governance คือ เสมอภาคและเท่าเทียมกันในฐานะมนุษย์ที่มีเกียรติ ศักดิ์ศรีภายใต้กรอบของกฎหมายหรือหลักนิติธรรมที่จะทำให้ทุกคนได้รับโอกาสทางด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสถานะทางสังคมไม่นำไปสู่ "ช่องว่าง" และปัญหาต่าง ๆ ของสังคม

7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) บุคลากรหรือผู้ทำงานและองค์กรต้องทำงานอย่างตั้งใจ เต็มความสามารถภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองและองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรและส่งผลดีและสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไปและสังคมโดยส่วนรวม หมายความว่า ต้องสามารถนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้อย่างคุ้มค่าจนเกิดผลสัมฤทธิ์หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

8) หลักภาระรับผิดชอบ (accountability) การทำหน้าที่ของบุคลากรและองค์กรต่าง ๆ ต้องมีภาระความรับผิดชอบในการทำหน้าที่และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำหน้าที่ดังกล่าว เพื่อให้การทำหน้าที่อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ศีลธรรมอันดีงาม ความไม่ประมาท เลินเล่อ หากเกิดความผิดพลาดจากการทำหน้าที่เพราะความประมาทและความไม่เอาใจใส่ก็จะต้อง "รับผิด" ในสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปได้อีกในอนาคต

9) หลักวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องมีความคิดที่เปิดกว้าง สามารถประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และคาดการณ์ถึงแนวโน้มความเป็นไปในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักการและเหตุผล ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจเลือกนโยบายหรือแนวทางที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้มากที่สุด

ก.พ.ร. ได้พัฒนากรอบแนวคิดและหลักการ "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" ต่อคณะรัฐมนตรี (ครม.) และ ครม. ได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ประกอบด้วย 4 หลักการใหญ่และ 10 หลักการย่อยที่แยกออกได้ดังนี้คือ

1) หลักการการบริหารภาครัฐแนวใหม่หรือ NPM (New Public Management) ประกอบด้วยหลักการย่อย คือ

1.1) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effeciency) ประหยัด คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2) การบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3) การสนองตอบ (responsiveness) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในเวลาที่กำหนดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

2) หลักการค่านิยมประชาธิปไตย (Demoeratic values) มีหลักการย่อยคือ

2.1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (accountability) ต้องตอบคำถามหรือข้อสงสัยต่าง ๆ มีการวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของงานต่อสาธารณชน

2.2) เปิดเผย/โปร่งใส (transparency) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

3) ประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการย่อย คือ

3.1) หลักนิติธรรม (rule of law) ต้องทำหน้าที่ภายใต้กรอบกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติโดยต้องคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชนโดยทั่วไป

3.2) ความเสมอภาค (equity) ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกับทุกคน โดยต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะของทุกคนด้วย

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยหลักการย่อยต่าง ๆ คือ

4.1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (participation/consensus-oriented) ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนมีส่วนรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาและประเด็นสำคัญต่าง ๆ และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเห็นชอบร่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

4.2) การกระจายอำนาจ (decentralization) ต้องมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4.3) คุณธรรม/จริยธรรม (morality/ethic) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกและความรับผิดชอบและอย่างมีศีลธรรม คุณธรรมให้เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม และต้องยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย หรือ I Am Ready.

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้นำเสนอ "ธรรมาภิบาลในสหกรณ์" ไว้เมื่อ พ.ศ. 2554 รวม 6 หลัก ประกอบด้วย (web.cpd.go.th>dcnakonnayok>image สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2561)

1) หลักนิติธรรม สหกรณ์ต้องมีการกำหนดและทบทวนข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีความเป็นธรรมต่อสมาชิกและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอยู่เสมอ เพราะทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายเหล่านี้

2) หลักคุณธรรม สหกรณ์ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และตามหลักนิติธรรม คุณธรรมที่สำคัญที่ทุกคนต้องปฏิบัติก็คือ ความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย มีความจริงใจและสุจริตอยู่เสมอ

3) หลักความโปร่งใส คือการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา สามารถเปิดให้ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นจริงได้เสมอ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจน ลดการบิดเบือนและเข้าใจผิด นำไปสู่ความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างสมาชิกทุกคนทุกฝ่าย

4) หลักการมีส่วนร่วม สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมทุกด้านในกิจกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการเสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ไปจนถึงการร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของสหกรณ์

5) หลักความรับผิดชอบ ทุกฝ่ายในสหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์ ภายใต้การควบคุมและติดตามของสมาชิกทุกคน ทั้งนี้ความรับผิดชอบมีตั้งแต่รับผิดชอบต่อตนเองไปจนถึงรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการสหกรณ์จะต้องทำให้เกิด "ความคุ้มค่า" ในทุกด้านหรือทำให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่ด้านเงินทุน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ไปจนถึงด้านความรู้ ความคิดและการพัฒนาสมาชิกในด้านต่าง ๆ โดยรวม

3. การใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สหกรณ์เกิดขึ้นจากคนหลายคนรวมกันโดยสมัครใจเพื่อช่วยเหลือพึ่งพากันทางการเงิน เศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ พื้นฐานการจัดองค์กรเพื่อการทำงานจึงเกิดจาก "สมาชิก" (members) ที่ร่วมกันก่อตั้งสหกรณ์และสมาชิกที่เข้าร่วมสมทบในภายหลัง องค์กรสหกรณ์จึงมีโครงสร้างและรูปแบบการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ ในบางประเทศรัฐบาลได้ออกกฎหมายเพื่อกำหนดการจัดตั้งและดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการเฉพาะ เช่น กรณีของประเทศไทย เป็นต้น สหกรณ์จึงมีโครงสร้างขององค์กรตามกรอบที่กฎหมายกำหนดไว้หรือที่กฎหมายไม่ได้บัญญัติห้ามไว้

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (cooperative human resources) ในความหมายทั่วไปหมายถึง "สมาชิก" สหกรณ์ทุกคน โดยทุกคนล้วนมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ตามข้อบังคับและวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ สมาชิกบางคนอาจอาสาหรือสมัครใจหรือได้รับการ

"เลือกตั้ง" จากสมาชิกด้วยกันให้เข้าไปทำหน้าที่เป็น "คณะกรรมการบริหารหรือดำเนินงานสหกรณ์" และบางคนอาจได้รับการ "คัดเลือก" ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ให้เข้าไปทำหน้าที่เป็น "คณะกรรมการบริหารหรือดำเนินงานสหกรณ์" และบางคนอาจได้รับการ "คัดเลือก" ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ให้เข้าไปทำหน้าที่ด้านธุรการและการให้บริการสมาชิกทั่วไปหรือทำหน้าที่ "บริหารจัดการ" งานประจำของสหกรณ์ ทำให้เกิดสถานะและบทบาทเฉพาะของบางคนบางกลุ่มขึ้นในสหกรณ์ได้ แต่โดยพื้นฐานแล้วสมาชิกสหกรณ์นับเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์

การบริหาร (administrative) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของคนหลายคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้น ในการบริหารจึงมีความสัมพันธ์และบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยใน 3 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่มีการจัดแบ่งสถานะของคนแต่ละคน 2) ด้านหน้าที่ หรือการกำหนดบทบาทที่แต่ละคนต้องทำหน้าที่ของตัวเอง และ 3) ด้านการปฏิบัตินอกจากทุกคนต่างทำหน้าที่ของตัวเองให้บรรลุเป้าหมายแล้วยังต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับคนอื่น ๆ ด้วย (athipong-hotpot.blogpot.com ความหมายของการบริหาร สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561) การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์ (science) และศิลป์ (arts) ที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกันในกลุ่มหรือองค์กรแต่ละแห่ง แต่ละระดับ

ในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็คือ การที่สมาชิกสหกรณ์ร่วมกันทำงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนภายใต้กรอบกติกาหรือข้อกำหนดของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ วัตถุประสงค์หรือความต้องการของสมาชิกทุกคนมารวมกัน จนกลายเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน (general will) หรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คือการทำให้สมาชิกเกิดความมั่นคงยั่งยืนทั้งในด้านความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ สุขภาพอนามัย ได้รับโอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน และสามารถให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ ทั้งในสหกรณ์และสังคมภายนอกได้

การใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อาจสามารถประยุกต์ได้หลายลักษณะดังนี้คือ

3.1 การเปิดกว้าง ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ (learning) เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของธรรมาภิบาล ทั้งด้านความเป็นมา ความหมาย กรอบแนวคิด หลักการการประยุกต์ ปัญหาอุปสรรคและข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ โดยการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นกระบวนการ (process) หรือมีความต่อเนื่องและมีหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การอ่าน การวิจารณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นคัดค้าน และการคิดต่อยอดในเชิงสร้างสรรค์ด้วย (creative thinking)

3.2 การร่วมแสวงหาความเข้าใจที่คล้ายคลึงหรือตรงกันที่สุดในหมู่สมาชิก (collective understanding) เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของธรรมาภิบาล เพราะความเข้าใจจะนำไปสู่ความสำนึกหรือตระหนักรู้ (consciousness) ที่คนส่วนใหญ่มักจะสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวันได้หรือเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสวงหาความเข้าใจร่วมกันจึงต้องจัดทำเป็นระบบและมีกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การจัดประชุมระดมสมอง (brain stroming) ในกลุ่มย่อย ๆ ไปจนถึงการเปิดประชุมร่วมสมาชิกทั้งมวลเพื่อให้ทุกคนได้เสนอความคิดและความต้องการของตนเองในเรื่องธรรมาภิบาลอย่างมีอิสระ จนสามารถได้กรอบแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลของสหกรณ์ร่วมกันในขั้นสุดท้ายซึ่งอาจถือว่าเป็น "สัญญาประชาคม" (social contract) ของสมาชิกทั้งมวล

3.3 การจัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ (media) เพื่อเผยแพร่กรอบแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลของสหกรณ์ไปสู่สมาชิกทุกคน เพื่อให้ได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การประพฤติตนเป็นคนซื่อสัตย์ ทำหน้าที่ของสมาชิกอย่างตรงไปตรงมา เคารพกฎ กติกาของสหกรณ์ และติดตามข้อมูล ข่าวสาร และการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสหกรณ์อย่างใกล้ชิด และเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างเต็มใจและสมัครใจ

3.4 การนำเอา "สัญญาประชาคม" ของสหกรณ์มากำหนดเป็นข้อบังคับระเบียบและกฎต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อสร้างหลักนิติธรรมของสหกรณ์ (cooperative rule of law) โดยเปิดกว้างให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำและตัดสินใจทุกขั้นตอน เพราะทุกคนจะต้องให้การ "ยอมรับ" และปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ของสหกรณ์ สหกรณ์จึงจะเกิดการพัฒนาในทุกด้านรวมทั้งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และถ้ามีการละเมิดข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ก็จะต้องได้รับการลงโทษอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ในลำดับขั้นที่จะทำให้สหกรณ์เกิดความมั่นคง ยั่งยืนได้อย่างแท้จริงก็คือ การบริหารเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์สามารถพัฒนาศักยภาพทางด้านการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสมาชิกอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เหตุนี้ การใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการบริหารเพื่อให้เห็นจุดอ่อน-จุดแข็งและนำไปปรับปรุงให้เกิดความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า หลักธรรมาภิบาลหลักใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.3

เรื่องที่ 10.1.4 จุดเด่นและจุดด้อยของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. จุดเด่น

จุดเด่น หมายถึง หลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักการต่าง ๆ ของสหกรณ์ และยังมีลักษณะ "ท้าทาย" ต่อการปรับตัวหรือการพัฒนาสหกรณ์ในทุกด้านรวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งอาจแยกออกได้หลายลักษณะ ดังนี้คือ

1.1 แนวคิดและหลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ นอกจากจะมีประเด็นที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกด้านแล้ว ยังมีลักษณะสอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ที่เป็นองค์กรหรือสถาบันที่เกิดขึ้นจากสมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ใดบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักนิติธรรม การมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างจริงจัง ก็จะเกิดการบริหารงานที่มีความรับผิดชอบ สนองตอบความต้องการของสมาชิกอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และส่งเสริมความเท่าเทียมกันในหมู่สมาชิกได้มากขึ้นตามลำดับ

1.2 แนวคิดและหลักธรรมาภิบาลมีลักษณะเด่นในการเป็นปัจจัยสำคัญและเหมาะสมต่อการ "พัฒนาทรัพยากรมนุษย์" หรือ HRD. (Human Resources Development) ที่จะช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยดีและตรงวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมหนึ่ง ก็หมายถึง การสร้างกระบวนการเรียนรู้ (learning processes) ให้เกิดขึ้นและสร้างโอกาสให้คนได้เข้าถึงกระบวนการเรียนรู้โดยสะดวกและต่อเนื่อง ถ้าสหกรณ์ใดนำเอาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลไปประยุกต์เพื่อการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์เพื่อส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็จะเป็นแนวทางที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยตรง

1.3 แนวคิดและหลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นสิ่งที่ "ท้าทาย" กับแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดและหลักการระบบราชการการรวมศูนย์อำนาจ หรือแนวคิดที่สวนทางกับประชาธิปไตย หรือแม้แต่การชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของประชาธิปไตยแบบตัวแทน (representative democracy) ที่มีปัญหาเกี่ยวกับ "ตัวแทน" และการทำงานอย่างขาดความรับผิดชอบหรือไม่รับฟังเสียงหรือความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เช่น กรณีของประเทศกำลังพัฒนา หรือพยายามเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางประชาธิปไตยทั้งหลายรวมทั้งประเทศไทย จนเกิดเหตุการณ์รุนแรงทางการเมืองและฝ่ายทหารได้ใช้กลไกรัฐเข้ายึดอำนาจที่เรียกว่าการรัฐประหาร (coup d'état) แล้วเปลี่ยนการเมืองไปเป็นเผด็จการและเข้าควบคุมองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในสังคมอย่างกว้างขวาง รวมทั้งองค์กรสหกรณ์

ดังนั้น การนำเอาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในสังคมที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ และใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงต้องเผชิญกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม จนอาจกลาย

เป็นการ "ขัดแย้ง" หรือแม้แต่ "บิดเบือน" แนวคิดและหลักการออกไปจากเดิมได้ ประเด็นนี้จึงนับเป็นเรื่องท้าทายอย่างมากในองค์กรสหกรณ์และสังคมที่รับเอาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลมาจากประเทศ "ตะวันตก"

1.4 ในกรอบแนวคิด "ประชาธิปไตย" ที่ได้พัฒนาขึ้นในสังคมตะวันตกมากว่า 200 ปีและแพร่หลายไปทั่วโลกในเวลาต่อมานั้น แนวคิดนี้ได้กลายมาเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของสหกรณ์ก่อเกิดขึ้นในสังคมตะวันตกเช่นเดียวกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือหลักของความสมัครใจ เสมอภาคและการมีส่วนร่วมที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เหตุนี้ถ้ามองในแง่บวกหรือด้านที่ดี หลักการประชาธิปไตยกับหลักธรรมาภิบาลจึงน่าจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ถ้ามีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้อย่างก้าวหน้าจริง ๆ ก็คงมีส่วนดีในหลาย ๆ ลักษณะ ตั้งแต่การลดโอกาสหรือป้องกันการทุจริตในสหกรณ์ไปจนถึงการส่งเสริมการพัฒนาประชาธิปไตยของสหกรณ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

2. จุดด้อย

จุดด้อย หมายถึง ลักษณะบางอย่างของหลักธรรมาภิบาลที่อาจไม่สอดคล้อง หรืออาจประสบปัญหาในการประยุกต์กับสหกรณ์ หรือชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์เองยังมีข้อจำกัดบางอย่างในการนำเอามาใช้ แยกออกได้หลายลักษณะ ดังนี้คือ

2.1 ความเป็นแนวคิดและหลักที่พัฒนาขึ้นในสังคมตะวันตก ที่มีความคิด ความเชื่อและวัฒนธรรมเฉพาะต่างไปจากสังคมกำลังพัฒนาทั้งหลาย เมื่อมีการนำเข้ามาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ในสังคมกำลังพัฒนารวมทั้งการประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็อาจเกิดปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการทั้งการเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงหรือไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดดั้งเดิมของธรรมาภิบาลไปจนถึงอุปสรรคของการไม่ยอมรับหรือต่อต้านแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลของสมาชิกสหกรณ์บางส่วน

2.2 จุดด้อยในลักษณะที่ยังมีความหลากหลายของแนวคิดและจุดเน้นแตกต่างกันของประเทศและองค์การนานาชาติที่ก่อเกิดและพัฒนาแนวคิดและหลักธรรมาภิบาล แม้ว่าจะมีบางส่วนที่คล้ายคลึงหรือเหมือนกันก็ตาม การเลือกและประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงอาจเกิดปัญหาว่าจะเลือกเอาหลาย ๆ ประเด็นให้ครอบคลุมมากที่สุดหรือเลือกเพียงบางประเด็นที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยตามหลักการของสหกรณ์

2.3 ด้านของการประยุกต์แนวคิดและหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มีโอกาสจะเกิดความคลาดเคลื่อนหรือบิดเบือนออกไปจากพื้นฐานแนวคิดและหลักการที่แท้จริงของธรรมาภิบาลได้ รวมทั้งอาจมีปัญหาในการบูรณาการแนวคิดและหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกันได้อย่างดี และยิ่งสหกรณ์ในสังคมกำลังพัฒนาส่วนใหญ่รวมทั้งในประเทศไทย มักมีความเป็นมา การจัดตั้งและการบริหารจัดการสหกรณ์ตลอดจนบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีลักษณะเฉพาะและมีพื้นฐานค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างไปจากประเทศตะวันตกในหลาย ๆ ด้าน การประยุกต์มาปฏิบัติจึงประสบปัญหามาโดยตลอดซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งในการที่ประเทศผู้บริจาครายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศต้องทำการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลมาเป็นลำดับ

2.4 แนวคิดและหลักธรรมาภิบาลมีความซับซ้อนและมีประเด็นสำคัญเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันหลากหลาย และจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจตระหนักรู้และให้การยอมรับอย่างจริงจังจึงจะเกิด "พลัง" เข้มแข็งในการประยุกต์ได้อย่างปรากฏผลเป็นรูปธรรม ในกรณีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็คือ เกิดผลในด้านการเกิดวินัยทางการเงิน ความรับผิดชอบ การเคารพข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของมวลสมาชิกแตกต่างไปจากช่วงเวลาก่อนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ดังนั้น อาจจะเกิดจุดด้อยขึ้นได้เสมอ ถ้าสหกรณ์ไม่จัดระบบและกระบวนการเรียนรู้ในเรื่องนี้อย่างจริงจังในหมู่สมาชิกเสียก่อน และจะต้องอดทนดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนสมาชิกเกิดแนวคิดใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางมีวินัยมีการใช้เหตุผลและยอมรับข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมจึงจะเรียกได้ว่าเกิดผลดีในกระบวนการเรียนรู้ แต่ถ้าขาดความอดทน ไม่มีความมุ่งมั่น พยายามอย่างจริงจัง กระบวนการเรียนรู้ก็จะเกิดผลน้อยหรือมีความรู้เพียงผิวเผิน และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมสมาชิกสหกรณ์ไปสู่แนวทางธรรมาภิบาลได้อย่างแท้จริง

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าอะไรคือจุดเด่นที่สุด และอะไรคือจุดด้อยที่สุดของธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.1.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.1.4
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.4

ตอนที่ 10.2

การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 10.2.1 แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 10.2.2 จุดเน้นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ทั้งแนวทางตามเงื่อนไขเวลาและตามวัตถุประสงค์ แต่ที่มีความเหมาะสมและส่งผลดีต่อสหกรณ์ก็คือแนวทางที่รวมเอาหลายวัตถุประสงค์และระยะยาว เพราะจะทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนของสมาชิกสหกรณ์
2. จุดเน้นสำคัญในการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ คือ การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของสมาชิก การสร้างความเข้าใจถูกต้องและตรงกันในกรอบแนวคิดธรรมาภิบาล การทบทวนปรับปรุงพัฒนาแนวคิด หลักการ เน้นให้มีกระบวนการประยุกต์ที่เปิดกว้าง และทำให้ก่อเกิดเป็นวิถีชีวิตสหกรณ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 10.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายจุดเน้นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 10.2.1 แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

"การประยุกต์" ตรงกับภาษาอังกฤษคือ apply มีความหมายกว้าง ๆ ว่า ปรับใช้หรือใกล้เคียงกับ practical, adjust, make practical use, adapt ในภาษาอังกฤษ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายว่า ก. นำความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ ว. ที่นำความรู้มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น วิทยาศาสตร์ประยุกต์ จิตวิทยาประยุกต์ และยังได้ยกตัวอย่างโครงการพัฒนาส่วนพระองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) ได้พระราชทานที่ดินและพระราชทรัพย์สำหรับจัดทำแปลงเกษตรผสมผสานสนับสนุนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่เพื่อทดลองค้นคว้าหารูปแบบ การประกอบอาชีพของชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเป็นสถานที่ฝึกอบรมการเกษตรภาคปฏิบัติให้นักศึกษาและประชาชนที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ (https://dict.longdo.com>mobile>search สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2561)

การประยุกต์จึงอาจระบุให้เห็นความหมายที่ชัดเจนได้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่อาจเป็น "ความคิด" หรือ "หลักการ" หรือ "ความเป็นจริง" หรือ "ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ" และอื่น ๆ มาปรับใช้หรือนำมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจทำในรูปแบบการทดลอง การค้นคว้าหารูปแบบหรือการฝึกอบรม หรือการดำเนินการจริง ตามวัตถุประสงค์คือใช้เกิดประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้ประยุกต์ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การประยุกต์จึงสามารถทำได้หลายลักษณะและอาจมีวิธีการและกระบวนการหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ถ้าพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งแง่ของศาสตร์และศิลป์และเป็นหลักการทั่วไป การประยุกต์ต้องใช้หลักการ เหตุผล แบบแผนชัดเจนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความชัดเจนในทุกด้าน

แนวทางในการประยุกต์ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ถ้าจัดแยกโดยใช้เกณฑ์ "เวลา" (timing) กำหนด อาจแยกได้เป็นแนวทางระยะยาวกับระยะสั้น (หรืออาจมีระยะปานกลางคือไม่ยาวและไม่สั้นมากไปเพิ่มอีกก็ได้) และถ้าใช้เกณฑ์ "วัตถุประสงค์" (objective) มากำหนดก็อาจแยกได้เป็นแนวทางตามวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน (specific objectives) แนวทางตามวัตถุประสงค์รวมทั้งหมด (holistic objectives) และแนวทางตามวัตถุประสงค์ในระยะสั้นหรือระยะปานปลางหรือในระยะยาว (สัมพันธ์กับช่วงเวลา) ซึ่งแต่ละสหกรณ์สามารถเลือกและกำหนดแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้แตกต่างกัน

ในระดับทั่ว ๆ ไปนั้น ผู้เขียนขอนำเสนอแนวทางในระยะยาวและตามวัตถุประสงค์รวมทั้งหมดเพื่อที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (continuing and sustainable learning processes) ในระบบสหกรณ์และเป็นผลดีโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยอาจจัดแยกสาระสำคัญของแนวทางดังกล่าว ออกมาเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันได้ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การปรึกษาหารือในหมู่สมาชิกเพื่อกำหนดเป็นนโยบายของสหกรณ์ เพราะจะทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันในเบื้องต้นว่า ควรจะนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์หรือไม่ ถ้าสมาชิกเห็นชอบร่วมกันว่าควรนำมาใช้ก็ต้องคิดและกำหนดออกมาเป็นวัตถุประสงค์ในนโยบายของสหกรณ์ว่าจะมีอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปนั้น วัตถุประสงค์สำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ก็คือ

หนึ่ง การสร้างโอกาสการศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้กับสมาชิกทุกคนเพราะการเปิดหรือมีโอกาสคือประตูแรกของการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองของมนุษย์

สอง ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความตระหนักในเรื่องธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกสหกรณ์จนค่อย ๆ เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของสมาชิกที่จะเป็นประโยชน์และเกิดผลดีต่อองค์กรสหกรณ์

สาม ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเข้มแข็งตามกรอบแนวคิดและหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

สี่ ส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้เกิดแก่สมาชิกในการให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพอนามัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิต การรักษาความดีสาธารณะ (public good) หรือประโยชน์สุขของสังคมส่วนร่วมและสภาพแวดล้อมในทุกด้าน

ห้า ส่งเสริมและพัฒนาให้สมาชิกรู้จักเข้าใจวิธีคิดแบบมีเหตุและผล (reasonable thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) และสังเคราะห์ (synthesizing) เพราะเป็นวิธีคิดในแนวทางของศาสตร์ (scientific methods) ที่มีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาให้คนมีระเบียบวินัย เคารพกฎกติกาและช่วยลดหรือยับยั้งการใช้ความเชื่อ (beliefs) และความคิดที่ขาดเหตุผล ที่จะก่อปัญหาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรสหกรณ์ให้อ่อนแอลง และถ้าสมาชิกสหกรณ์พัฒนาความคิดมาสู่ระดับนี้ได้มากก็จะสามารถบูรณาการหลักการธรรมาภิบาลเข้ากับหลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) ทั้ง 7 ประการ คือ 1) การเข้าเป็นสมาชิกอย่างเปิดกว้างและโดยสมัครใจ 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ 4) ความมีอิสระและอิสรภาพของสหกรณ์ 5) สหกรณ์เป็นแหล่งการศึกษาเรียนรู้ 6) ความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ต่าง ๆ และ 7) ความเอาใจใส่ต่อชุมชนทุกระดับ (https://www.ncba.coop สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2558; เสรีย์ คำสุข แปลและเรียบเรียง) ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันอย่างดี

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ คือการนำเอานโยบายที่ได้จากกระบวนการปรึกษาหารือกันในหมู่สมาชิกมากำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์เพื่อจะเกิดเป็น "กฎเกณฑ์" ที่ชัดเจนและจะต้องมีการบังคับใช้ปฏิบัติต่อไป ในการเขียนเป็นกฎเกณฑ์จะต้องระบุถึงเงื่อนไขสำคัญต่าง ๆ ที่จะต้องนำไปปฏิบัติ คณะกรรมการหรือคณะบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบและตัดสินใจในกระบวนการปฏิบัติ ตั้งแต่การจัดทำแผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนไปปฏิบัติใช้ การประเมินผลการปฏิบัติกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม และการประเมินผลสัมฤทธิ์เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติตามแผน

โดยในกระบวนการดังกล่าวนี้ สมาชิกสหกรณ์ก็ต้องมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดและจริงจัง มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ธรรมาภิบาล และการกำหนดรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน เงื่อนไขสำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือทุกคนต้องตระหนักร่วมกันว่ากฎเกณฑ์ก็คือกฎหมายของสหกรณ์ต้องมีสภาพบังคับและทุกคนต้องปฏิบัติตาม การละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับการลงโทษและอาจจะถึงขั้นขับออกจากการเป็นสมาชิก เหตุนี้ทุกคนจึงมีอิสระและสมัครใจว่าจะยอมรับเงื่อนไขหรือข้อความต่าง ๆ ในข้อบังคับหรือไม่ ถ้าไม่ยอมรับก็จะต้องออกไปจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำเอาหลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายและกฎเกณฑ์มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เพื่อจะนำไปปฏิบัติใช้จริงและอย่างเป็นรูปธรรม

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ก็คือแผน (plan) ประเภทหนึ่งที่นำมาใช้ในช่วงเวลาที่สภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีความไม่แน่นอนหรือผันผวน และองค์กรเองที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อทำให้การนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้และเกิดประโยชน์หรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในองค์กรทางธุรกิจอาจนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันขององค์การท่ามกลางการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและเกิดความไม่แน่นอนหลายด้านในการตลาด ในหน่วยงานภาครัฐมักจะทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริการสาธารณะและดึงเอาการสนับสนุนจากสาธารณชนให้เพิ่มสูงขึ้น ส่วนในองค์กรสหกรณ์นั้นนอกจากเพิ่มสมรรถนะการทำงานบริการสมาชิก ในแนวทางประชาธิปไตยให้เกิดผลจริงจังแล้วยังเป็นการเพิ่มสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้และตระหนักในความสำคัญของตนเองเมื่อได้ประยุกต์หลักการธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอย่างจริงจังจนเห็นผลเป็นรูปธรรมแล้ว

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อาจมีกระบวนการจัดทำและดำเนินการได้กว้าง ๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ (ปรับปรุงจาก oknation.nation.tv>blog>entry-1 และ https://www.gotoknow.org>pests สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2561)

1. การกำหนดทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (direction setting) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องมีการประมวลความคิดและสาระสำคัญต่าง ๆ ของแผนออกมาเป็นวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่ชัดเจนว่าต้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจและตระหนักในหลักการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เคารพและยอมรับหลักนิติธรรมอย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ชัดเจน ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตามที่สมาชิกต้องการหรืออยากจะรู้ข้อมูลต่าง ๆ ถ้ามีความจำเป็นต้องตัดสินใจที่สำคัญจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งจะต้องมีวิธีการที่ชัดเจนในแบบประชาธิปไตยเพื่อให้เกิดฉันทามติในหมู่สมาชิก จากพื้นฐานที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในสิทธิต่าง ๆ รวมทั้งการลงคะแนนเสียงและต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับสหกรณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเต็มที่หรือสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและอย่างมีเหตุและผล

เหตุนี้ การกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในระดับสูงสุดก็คือการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้เข้าใจและตระหนัก รวมทั้งเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตไปสู่แนวทางของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง เพราะถ้าไม่พัฒนาไปสู่ระดับที่จริงจังอย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะบริหารได้เพียงระดับผิวเผินคือการให้การเรียนรู้ด้วยการจัดประชุมหรือสัมมนาระยะสั้น ๆ หลังจากนั้นสมาชิกสหกรณ์ก็จะกลับไปสู่วิถีชีวิตแบบเดิม โดยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อให้การกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นไปอย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้มากที่สุด สหกรณ์จึงจำเป็นต้องประเมินองค์กรสหกรณ์และสภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้เห็นภาพชัดเจนประกอบกันไปด้วย โดยอาจนำหลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มาใช้ซึ่งแยกออกได้ 4 ประเด็นใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกันคือ

2.1 ประเมินด้านที่เข้มแข็งของสหกรณ์ (Strength) ตั้งแต่ระบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานไปจนถึงปัจจัยสำคัญคือ "ทรัพยากรบุคคล" ในสหกรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ "สมาชิกสหกรณ์" ว่ามีความเข้มแข็งหรือไม่ อะไรบ้าง และเพราะเหตุใด

ยกตัวอย่างเช่น ในสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง ขอเรียกว่า ก. ก่อตั้งมา 30 ปี ความเข้มแข็งด้านสมาชิกสามารถดูได้จากมูลค่าหุ้นที่สมาชิกแต่ละคนถือไว้ ถ้ามีสมาชิก 2,500 คน และถือหุ้นคนละระหว่าง 500,000-700,000 บาท จากมูลค่าหุ้นในสหกรณ์ ก. ทั้งสิ้น 1,500 ล้านบาท ก็นับว่าเป็นสหกรณ์ที่โน้มเอียงไปในทางเข้มแข็ง เพราะถ้าสมาชิกแต่ละคนมีอายุการเป็นสมาชิกเฉลี่ยคนละ 20 ปี และถือหุ้นรายเดือนเดือนละ 2,000-3,000 บาท รวม 20 ปี ก็จะมีมูลค่าหุ้นของแต่ละคนประมาณ 500,000-700,000 บาท ดังกล่าว และไม่ปรากฏว่ามีสมาชิกจำนวนน้อยที่ถือหุ้นเกิน 1 ล้านบาทหรือมากกว่า และดูแข็งแรงมากขึ้นไปอีกเมื่อสมาชิกทั้งหมดมีการกู้ยืมน้อยกว่ามูลค่าหุ้นของแต่ละคนและมีการส่งชำระหนี้เป็นประจำทุกเดือนครบถ้วนตามกำหนด อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาดูประกอบก็คือ จำนวนครั้งหรือความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรมสหกรณ์ของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมการสัมมนา การประชุมและการจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดกันในหมู่สมาชิก และกิจกรรมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี (ถ้าเป็นไปได้ต้องไม่มีการจ่ายค่ารถ ค่าอาหาร และการจับสลากมอบรางวัลจูงใจ) ถ้าปรากฏว่าสมาชิกมากกว่าร้อยละ 90 เข้าร่วมทุกกิจกรรมและอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจก็ยังเสริมความเข้มแข็งของสหกรณ์

2.2 ประเมินจุดอ่อนของสหกรณ์ (Weakness) ในประเด็นเดียวกับการประเมินด้านที่เข้มแข็ง ตัวอย่างในประเด็นด้านสมาชิก ถ้าพบว่ามีการถือหุ้นไม่มาก เช่น ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 70 ของสมาชิกถือหุ้นมีมูลค่าเฉลี่ยคนละ 100,000-200,000 บาท แต่มีหนี้กับสหกรณ์สูงถึงเฉลี่ยคนละ 1-2 ล้านบาท มีการผัดผ่อนการส่งหนี้รายเดือนเสมอ และไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมการประชุม เสวนาหรือสัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีก็มักเข้าร่วมเพื่อรับค่าอาหารหรือค่าเดินทางและบางส่วนอยู่ในห้องประชุมเพื่อรอรับการจับสลากแจกรางวัลระหว่างการประชุมเท่านั้น สหกรณ์ก็ดูโน้มเอียงอ่อนแอ

2.3 ประเมินด้านโอกาสของสหกรณ์ (Opportunity) ต้องประเมินทั้งปัจจัยสำคัญภายในและภายนอกสหกรณ์

ในด้านปัจจัยภายใน "โอกาส" ก็คือปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิกโครงสร้างและระบบของสหกรณ์ที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นด้านบวกทั้งไม่ได้รับการพัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาอย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถหรือดึงเอาศักยภาพด้านบวกของสมาชิกออกมาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่ใกล้ที่สุดก็คือ "เครือข่ายสหกรณ์" (Cooperative networking) สหกรณ์ได้มีความร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร ถ้ามีแล้วก็ต้องมองถึงโอกาสในความร่วมมือระหว่างกันในด้านต่าง ๆ ที่สามารถจะเป็นไปได้ ถ้าไม่มีพันธมิตรหรือเครือข่ายสหกรณ์ก็จะเป็นต้องแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรกับสหกรณ์อื่น ๆ นอกจากนั้น ยังมีโอกาสในการเป็น "พันธมิตร" หรือการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการเงินต่าง ๆ สถาบันการศึกษาและสถาบันทางสังคม หลากหลายประเภททั้งในและนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันหรือองค์การระหว่างประเทศที่ส่งเสริมหรือเผยแพร่แนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลโดยเฉพาะ

"โอกาส" ที่สามารถนำมาช่วยส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีอยู่ทั้งในและนอกสหกรณ์ ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์ที่มีความสนใจใฝ่รู้และเปิดกว้างในการรับข่าวสาร ข้อมูล มักจะได้ความรู้ใหม่ ๆ และมองเห็นโอกาสต่าง ๆ อยู่เสมอ สหกรณ์ใดที่มีสมาชิกในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นจำนวนมากและเปิดกว้างให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในรูปแบบประชาธิปไตยอย่างจริงจังแล้ว สหกรณ์ก็มักจะมี "บรรยากาศ" ซึ่งเป็นไปในทางสร้างเสริมโอกาสให้กับสหกรณ์อยู่เสมอ

2.4 ประเมินปัจจัยคุกคามต่อสหกรณ์ (Treats) จำเป็นต้องประเมินทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์เช่นเดียวกับการประเมินโอกาส แม้ว่าปัจจัยด้านสมาชิกสหกรณ์ถือเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดก็ตาม เพราะสหกรณ์เป็นระบบหนึ่งในระบบสังคมและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศและอาจได้รับผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจโลกด้วย หรือแม้แต่มิติด้านการเมืองทั้งในและนอกประเทศก็อาจส่งผลกระทบมาถึงสหกรณ์ได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งกระบวนการนโยบายสาธารณะ (public policy processes) ของรัฐบาลและความตึงเครียดในภูมิภาคจากความขัดแย้งระหว่างประเทศ

ปัจจัยคุกคามจากสมาชิกสหกรณ์ที่สำคัญก็คือ สมาชิกไม่มีความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ในหลักการสหกรณ์ สมัครเข้าเป็นสมาชิกเพราะต้องการแก้ไขปัญหาการเงินหรือต้องการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ถ้าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ (Saving Cooperatives) สมาชิกส่วนใหญ่จะเน้นการกู้ยืมมีทุนเรือนหุ้นน้อย และมักจะเกิด "หนี้เสีย" หรือการกู้ที่ไม่ก่อเกิดรายได้หรือ NPL (Non-profit loans) เป็นจำนวนมาก จนอาจนำไปสู่การฟ้องร้องเป็นคดีความในศาลระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกหรือแม้แต่เจ้าหนี้ภายนอกฟ้องร้องสมาชิกสหกรณ์จากปัญหาการไม่ชดใช้หนี้สินตามสัญญามากมายหลายคดี จนกลายเป็นปัญหาของการบริหารและภัยคุกคามสหกรณ์โดยตรง

ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลคุกคามต่อสหกรณ์ก็มีหลายปัจจัยและหลายสถานการณ์ที่สำคัญ คือนโยบายรัฐบาลที่ไม่เชื่อในการดำเนินงานที่อิสระของสหกรณ์หรือเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นเข้าตรวจสอบควบคุมและจำกัดการดำเนินงานของสหกรณ์ในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งด้านที่เกี่ยวกับสมาชิก การบริหารจัดการ

หุ้นเงินฝากและการลงทุนของสหกรณ์ การเรียกเก็บภาษีจากเงินรายได้ที่สหกรณ์สามารถหามาได้ในแต่ละปี เหล่านี้ เป็นต้น ปัจจัยความผันผวนทางเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลมาถึงเศรษฐกิจในประเทศก็อาจส่งผลคุกคามต่อสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยตรงก็อาจเกิดจากรัฐบาลกำหนดนโยบายใหม่เพื่อจัดเก็บภาษีจากสหกรณ์ ในทางอ้อมอาจมีสมาชิกสหกรณ์ที่ได้ลงทุนประกอบธุรกิจบางอย่างต้องขาดทุนและไม่สามารถชำระหนี้ที่กู้ยืมสหกรณ์หรือหนี้สถาบันการเงินอื่นจนทำให้เกิด NPL ขึ้นในสหกรณ์ได้หรือเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรงทางการเมืองภายในประเทศ เช่น การณีเกิด "พฤษภาทมิฬ" เมื่อ พ.ศ. 2535 และเหตุการณ์ประท้วงต่อต้านรัฐบาลจนเกิดความรุนแรงระหว่าง พ.ศ. 2547-2557 ในประเทศไทย เป็นต้น สมาชิกสหกรณ์บางกลุ่มอาจเข้าร่วมเหตุการณ์โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือโดยการชักจูงของกลุ่มการเมืองต่าง ๆ จนเกิดบาดเจ็บหรือเสียชีวิตหรือเหตุการณ์ได้ส่งผลให้เกิดภาวะชะงักงันในการลงทุน จนมีผลให้ธุรกิจรายย่อยที่สมาชิกสหกรณ์บางคนลงทุนไว้ เช่น รีสอร์ตหรือที่พัก เป็นต้น ต้องประสบกับการขาดรายได้เพราะไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางไปพักผ่อน เหล่านี้เป็นต้น

3. การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (Strategic Formulation) หลังจากการประเมินปัจจัยภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ก็มาสู่ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยอาจกำหนดออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่มีความชัดเจน เหมาะสมและเพื่อการนำมาปฏิบัติใช้อย่างต่อเนื่อง จริงจังต่อไป

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่มีการระบุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรหรือสหกรณ์ไว้ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาวที่บ่งบอกทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เงื่อนเวลา งบประมาณ และผู้เกี่ยวข้องไว้อย่างสอดคล้องกัน แผนนี้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์แล้ว จึงนำเอาผลและประเด็นการวิเคราะห์มาคาดคะเนถึงแนวโน้มและทิศทางขององค์การหรือสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์มักมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการพัฒนาตนเองขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และยังช่วยให้การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละโครงการมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้วย (โปรดดู Plan.rmutsb.ac.th>data-information แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2561)

ในการทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วยการใช้หลักธรรมาภิบาล สามารถทำได้ใน 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ตามผลของวิเคราะห์ SWOT ที่ได้นำมาในขั้นตอนก่อนหน้านี้คือ (ประมวลมาจาก www.stou.ac.th)

3.1 แผนกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เป็นแผนที่ต้องการดำเนินงานต่าง ๆ แบบก้าวหน้าและท้าทายในทุก ๆ ด้าน เมื่อผลการนำ SWOT Analysis แล้วพบว่า สหกรณ์มีจุดแข็ง-โอกาสในหลายปัจจัย เพราะเป็นปัจจัยด้านบวกที่จะช่วยทำให้การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลมาบริหารทรัพยากรมนุษย์คือสมาชิกสหกรณ์มีโอกาสเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้มาก

3.2 แผนกลยุทธ์เชิงตั้งรับ (Defensive Strategy) ในกรณีที่พบว่าสหกรณ์มีจุดอ่อน-อุปสรรคในหลาย ๆ ด้าน วัตถุประสงค์ก็เพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดจุดแข็ง-โอกาสให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในอนาคต

3.3 กลยุทธ์แบบหมุนหาทิศทาง (Turnaround Oriented Strategy) เพื่อมุ่งแก้ไขจุดอ่อนของสหกรณ์และสร้างจุดแข็งให้เกิดขึ้น หลังจากวิเคราะห์และพบว่ามีจุดอ่อน-โอกาส หรือมีทั้งปัจจัยด้านลบกับภายนอกผสมผสานกัน

3.4 กลยุทธ์แบบกระจายขอบข่ายกิจกรรม (Diversificaton Strategy) ในกรณีสหกรณ์มีจุดแข็ง-อุปสรรค โดยวางวัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์และวางแนวทางแก้ไขหรือลดอุปสรรคด้วยการกำหนดให้มีกิจกรรมที่เหมาะสมหลาย ๆ อย่างที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

เมื่อสหกรณ์สามารถเลือกรูปแบบแผนกลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว กระบวนการสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ก็สามารถทำได้ใน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดภารกิจหลักของสหกรณ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนมากขึ้น 3) การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับสมาชิก 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ต้องเน้นการสร้างความสำนึกในหลักธรรมาภิบาลให้กับสมาชิกส่วนใหญ่หรือทั้งหมด และ 5) การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์การดำเนินการของสหกรณ์

4. การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (Strategic Plan Implementation) หมายถึง การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง ความสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือการปฏิบัติให้เป็นไปตามภารกิจ กิจกรรมและวัตถุประสงค์ของแผนที่ได้กำหนดไว้ บทบาทและการตัดสินใจของผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม มีความพร้อม มีวินัย และอย่างมีประสิทธิภาพสูง ในกระบวนการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นจะต้องใช้ประกอบกับขั้นตอนที่ 5 ที่จะกล่าวถึงต่อไป

5. การประเมินผลและการควบคุมการนำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ไปปฏิบัติใช้ (Evaluation and Control) ในการควบคุมการทำแผนฯ ไปปฏิบัติใช้จำเป็นจะต้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำแผนฯ ไปปฏิบัติ แต่เป็นผู้ที่มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของแผนฯ อย่างดี วัตถุประสงค์สำคัญของการควบคุมก็เพื่อให้การนำแผนฯ ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของ แผนฯ

การประเมินผลการนำแผนฯ ไปปฏิบัติอาจมอบหมายให้เป็นหน้าที่อีกส่วนหนึ่งของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมการทำแผนฯ ไปปฏิบัติหรือจะจัดตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลมาทำหน้าที่เฉพาะด้านนี้ก็ได้ เพราะมีหน้าที่เฉพาะแตกต่างไปจากการควบคุมในหลายลักษณะ การประเมินผลสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่เริ่มนำแผนฯ ไปปฏิบัติ เมื่อประเมินไประยะหนึ่งและพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนฯ หรือมีข้อบกพร่อง หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้ประเมินก็สามารถกำหนดผลการประเมินไปเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีอำนาจตัดสินใจ รวมทั้งผู้ควบคุมการนำแผนฯ ไปปฏิบัติเพื่อให้มีการปรับปรุงการนำแผนฯ ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนฯ หรือตามวัตถุประสงค์ของแผนฯ ที่กำหนดไว้ได้

กระบวนการหรือขั้นตอนทุกขั้นตอนของแผนกลยุทธ์การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงมีความสำคัญและต้องสอดคล้อง ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรม และสามารถดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ พื้นฐานของความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกสหกรณ์เข้าใจ มองเห็นความสำคัญ และสมัครใจเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลหลักใดหลักหนึ่ง เช่น หลักนิติธรรม เป็นต้น กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เข้าใจชัดเจน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.1

เรื่องที่ 10.2.2 จุดเน้นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ในการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ถ้าจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือสร้างความตระหนักและนำมาปฏิบัติจริงให้กับสมาชิกสหกรณ์ทุกคน จนส่งผลให้เกิดความมั่นคงยั่งยืนแก่สหกรณ์อย่างแท้จริงแล้วอาจจำเป็นต้องมีจุดเน้นหรือจะต้องเอาใจใส่และทำให้เกิดได้จริงในทางปฏิบัติอย่างน้อย 5 จุดเน้น ตามลำดับ ดังนี้คือ

1. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ เพราะเป็นสิ่งสำคัญ และต้องเกิดขึ้นอย่างจริงจังตั้งแต่ในขั้นตอนแรกเริ่มเมื่อคิดจะนำเอาแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาลมาใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การมีส่วนร่วมที่จะต้องเน้นในที่นี้ มีประกอบสำคัญ ดังนี้คือ

1.1 ตามความต้องการและด้วยความสมัครใจ (volunteer) ของสมาชิก

1.2 การเปิดใจกว้าง (opened mind) และทัศนคติทางบวกของสมาชิก

1.3 ความสนใจ การตั้งคำถาม และการสร้างความเข้าใจ (understanding) ของสมาชิก

1.4 การร่วมตัดสินตกลงใจกำหนดสาระสำคัญต่าง ๆ (decision-making) ของสมาชิก

1.5 การยอมรับมติเสียงข้างมาก (majority rule) หรือการยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน (consent)

2. เน้นแสวงหาความเห็นพ้องกันในกรอบความคิดหลัก ของธรรมาภิบาลให้เข้าใจอย่างถูกต้องและตรงกันหรือใกล้เคียงกันและสอดคล้องต้องกันให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพราะถ้าพูด "เรื่องเดียวกันและอย่างเป็นระบบ" ก็จะช่วยให้ความคิดเห็นที่แตกต่างและขัดแย้งกันมีน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้น และเป็นเรื่องที่ง่ายและสะดวกที่จะทำให้กระบวนการทำงานมีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ เช่น หลักนิติธรรมต้องเข้าใจตัวกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และต้องประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบนั้นตลอดเวลา หลักความคุ้มค่าก็คือต้องรู้คุณค่าของระบบสหกรณ์ หุ้น เงินกู้ ต้องเก็บออมและใช้ให้ตรงวัตถุประสงค์หรือให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดซึ่งจะแสดงถึงความรับผิดชอบ เป็นต้น

3. เน้นทำการทบทวนให้เข้ากับสถานการณ์ ปรับปรุงและพัฒนาแนวคิดและหลักธรรมาภิบาลที่นำมาประยุกต์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้ความชัดเจน ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ หน้าที่ดังกล่าวนี้ต้องถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ทุกคน เพราะสมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการสมาชิกจึงต้องเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจและติดตามพัฒนาการของธรรมาภิบาลด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. เน้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ให้เป็นไปอย่างเปิดกว้างและมีข้อจำกัดให้น้อยที่สุด ให้อิสระกับสมาชิกสหกรณ์ทุกคนในการคิด ถาม นำเสนอความคิดเห็น เพื่อให้เกิด "กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน" (general learning processes) อย่างแท้จริง นอกจากนั้นยังต้องเปิดรับข่าวสาร ข้อมูล หรือความรู้ใหม่จากภายนอกสหกรณ์อยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

5. เน้นให้เกิดเป็น "วิถีชีวิตสหกรณ์" (The cooperative way of life) กล่าวคือถ้าในกระบวนการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นไปอย่างจริงจัง และเข้มแข็งเพราะเกิดจากความต้องการและการสมัครใจเข้าไปมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เอง กระบวนการดังกล่าวนี้ก็จะเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ทุกคนในชีวิตประจำวันที่สมาชิกต้องติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ติดต่อกับองค์กรสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ ทำให้ต้องได้รับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับข้อบังคับระเบียบและเกณฑ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตลอดจนการเรียนรู้และทำความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลและการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ดังนั้นถ้าสมาชิกสหกรณ์ได้รับการเรียนรู้และทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนได้เข้าไปมีส่วนร่วมจริงจังทุกขั้นตอน การเรียนรู้ทำความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลและการระมัดระวังในการประยุกต์ก็จะค่อย ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตสมาชิกหรือเป็นวิถีชีวิตสหกรณ์โดยรวม

ถ้าจะระบุให้ชัดเจนในเรื่องวิถีชีวิตสหกรณ์ในกรอบธรรมาภิบาล ก็คือ สมาชิกทุกคนต้องเคารพและปฏิบัติตามกรอบกฎหมายและกฎเกณฑ์ของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เต็มใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์สม่ำเสมอ การเปิดความคิด การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตรงไปตรงมา ขณะที่สหกรณ์เองก็ต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทุกด้านต่อสมาชิกด้วย ถ้าจำเป็นต้องมีความลับ "ต้องปิด" ให้น้อยที่สุด เช่น ข้อมูลส่วนตัวบางอย่างของสมาชิก เป็นต้น ถ้าสมาชิกถามหรือเสนอความต้องการใด ๆ ผู้มีหน้าที่บริหารสหกรณ์ต้องรีบตอบคำถามหรือนำข้อเรียกร้องมาดำเนินการในระบบอย่างเร่งด่วนและตอบกลับให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ และต้องให้การเคารพและปฏิบัติกับทุกคนในฐานะสมาชิกที่เท่าเทียมกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

ทุกคนต้องตระหนักว่ามีความรับผิดชอบต่อทั้งตนเอง เพื่อนสมาชิก ต่อระบบสหกรณ์ที่จะละเลยไม่ได้ และต้องทำตามภาระความรับผิดชอบทุกด้าน และถ้ามีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับสหกรณ์โดยรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของสหกรณ์ เป็นต้น ก็จะต้องให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ และลงมติร่วมกันและพยายามให้เกิดความเห็นชอบร่วมกันให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดเน้นในการใช้หลัก "การมีส่วนร่วม" มาประยุกต์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เห็นภาพชัดเจน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.2

ตอนที่ 10.3

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 10.3.1 ปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 10.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ปัญหา อุปสรรคสำคัญในการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์คือ พื้นฐานด้านความคิด ความเชื่อ ความรู้ และความเข้าใจของสมาชิกสหกรณ์ ถ้ามีสมาชิกบางคนหรือบางกลุ่มยึดมั่นอยู่กับความเชื่อดั้งเดิมและไม่เปิดใจกว้างรับแนวคิดใหม่ ๆ ก็จะกลายเป็นปัญหาอุปสรรคที่ท้าทายอย่างมาก
2. มีหลายแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ในระดับพื้นฐานที่สุด คือการรวบรวมและนำเสนอข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการพัฒนาสหกรณ์มานำเสนอสมาชิกสหกรณ์อย่างกว้างขวาง ต่อเนื่องและด้วยความจริงใจ เพื่อให้สมาชิกส่วนใหญ่เข้าใจและเห็นความสำคัญจนเกิดเป็นพลังการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและค่านิยมของสหกรณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 10.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 10.3.1 ปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ข้อมูลที่ผู้เขียนได้ศึกษาและประมวลมาจากเว็บไซต์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์ที่มีการอธิบายเกี่ยวข้องถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (https://sites. Google. com>ste>neuxha, wiki. kpi. ac. th stitle = ธรรมาภิบาล: หลักธรรมาภิบาล, https://igad. Kku, ac.th> goodgovernance, https://www.gotoknow.org และ www.tsdf.or.th ธรรมาภิบาลการบริหารสหกรณ์ยุค 4.0 สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2561) รวมทั้งจากการสังเคราะห์มาจากความรู้ที่ผู้เขียนได้เรียนรู้มาและจากประสบการณ์ตรงในฐานะสมาชิกและกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันการศึกษาประกอบกัน* สามารถจัดแยกปัญหา อุปสรรค การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ออกได้เป็น 4 ด้านที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้คือ

1. ***ด้านของความคิด ความเชื่อ ความรู้และความเข้าใจของสมาชิกสหกรณ์ (ideas problems)*** ถือเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญหรือเป็นพื้นฐานของปัญหา อุปสรรคอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอีกหลายด้าน เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่ได้รับการปลูกฝัง (socialization) ความคิด ความเชื่อบางอย่างมาเป็นเวลานานจนก่อเกิดเป็น "ค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (cultural values)" บางลักษณะที่ยึดถือและปฏิบัติอยู่ในชีวิตประจำวันแล้ว ก็ยากต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความคิด ความเชื่อในแบบใหม่ ความเป็นไปได้ที่คนจะเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อและค่านิยมเชิงวัฒนธรรมนั้น จึงต้องมีปัจจัยสำคัญหลายอย่างมาช่วยสนับสนุน รวมทั้งปัจจัยด้านบริบทของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคคล

ตัวอย่างสำคัญในกรณีของสังคมไทย ก็คือ ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง คนไทยได้รับการปลูกฝังความคิด ความเชื่อด้านนี้มาตั้งแต่สมัยอาณาจักรอยุธยา (ระหว่าง พ.ศ. 1893-2310) เป็นอย่างช้า ว่าการเมืองการปกครองเป็นหน้าที่และอำนาจของ "เจ้านาย หรือมูลนาย" ที่เป็นชนชั้นนำในโครงสร้างระบบศักดินา "ไพร่" หรือสามัญชนมีหน้าที่เพียงการรับใช้ชนชั้นผู้ปกครอง (การเข้าเดือนออกเดือน) และปฏิบัติตามคำสั่งและพึ่งพาของชนชั้นผู้ปกครอง ความคิด ความเชื่อทางการเมืองดังกล่าวนี้ได้ฝังแน่นจนเป็นวัฒนธรรมทางการเมืองของคนสยาม (ไทย) ต่อเนื่องยาวนานมากว่า 500 ปี เหตุนี้ เมื่อประเทศมหาอำนาจ "ตะวันตก" เข้ามาล่าอาณานิคมและนำแนวคิดประชาธิปไตยเสรี (liberal democracy) และได้เข้ามาเจรจาทำสัญญาบาวริ่ง (Bowring Treaty) กับผู้ปกครองสยาม เมื่อ พ.ศ. 2398 จนมีผลให้ข้าราชการสยามที่ได้ไปศึกษาในประเทศตะวันตกนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้าง

---

* อดีตสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด อดีตสมาชิกสหกรณ์ร้านค้า พระนครจำกัด อดีตสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำกัด สมาชิกสหกรณ์ร้านค้า มสธ.จำกัด สมาชิกและกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ มสธ.จำกัด

การเมืองการปกครอง เมื่อ พ.ศ. 2475 เวลาผ่านมากกว่า 85 ปี (ถึง พ.ศ. 2561) คนไทยจำนวนไม่น้อยก็ยังคงมีความคิด ความเชื่อทางการเมืองแบบดั้งเดิม บางคนบางกลุ่มที่แสดงออกว่า "อยากได้การเมืองประชาธิปไตย" ก็มักจะเน้นเฉพาะประเด็น "การเลือกตั้ง" (election) ซึ่งเป็นเพียงการส่งมอบอำนาจชั่วคราวจากประชาชน (ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง) ไปให้กับ "ตัวแทนหรือผู้แทน" เท่านั้น ความคิด ความเชื่อใน "แก่นแท้" ของประชาธิปไตย คือความเสมอภาค หลักนิติธรรม สิทธิเสรีภาพ อธิปไตยของปวงชน หลักเสียงข้างมาก (รับฟังเสียงข้างน้อย) หลักการมีส่วนร่วมและอื่น ๆ อีกหลายอย่าง คนไทยจำนวนมากยังไม่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกันอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการขัดแย้งทางความคิดและการปฏิบัติทางการเมืองจนเกิดเหตุรุนแรงขึ้นหลายครั้ง

การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็มักจะเกิดปัญหา อุปสรรค ในลักษณะคล้ายคลึงกันกับการนำเอาแนวคิดและหลักการประชาธิปไตยตะวันตกเข้ามาใช้ในสังคมไทยดังกล่าวข้างต้น เพราะสมาชิกสหกรณ์ก็มีความคิด ความเชื่อและค่านิยมเชิงวัฒนธรรมในแบบดั้งเดิม รวมทั้งความคิด ความเชื่อในกรอบของ "ผี พุทธ พราหมณ์" ที่คนไทยได้ยึดถือกันมายาวนาน และมีบริบททางวิทยาศาสตร์ (science) และการใช้เหตุผล (reasoning) หรือความถูกต้องตามหลักการและความเป็นจริง ดังนั้น การนำเอาหลักธรรมาภิบาลที่มีทั้งกรอบ แนวคิดของการปกครองหรือรัฐบาลในรูปแบบประชาธิปไตย และแนวคิดที่มีความเป็นเหตุและผลอยู่ในตัวเองเข้ามาให้สมาชิกสหกรณ์ได้ศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจ จึงเป็นสิ่ง "ท้าทาย" และมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จ คือการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อเดิมที่สมาชิกยึดถืออยู่ไม่ได้ หรืออาจเกิดความขัดแย้งทางความคิดในหมู่สมาชิก และบางคนบางกลุ่มอาจต่อต้านการนำเอาแนวคิดและหลักการใหม่ดังกล่าวเข้ามาใช้ทั้งแสดงการต่อต้านอย่างเปิดเผย และต่อต้านแบบนิ่งเฉย หรือไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่เข้าไปมีส่วนร่วมใด ๆ

2. ในด้านตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล (personal and groups problems) สัมพันธ์กับปัญหา อุปสรรคด้านความคิด ความเชื่อในข้อ 1. เพราะอาจมีบางคนบางกลุ่มทั้งต่อต้านและไม่ต่อต้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้แสดงความคิดและพฤติกรรมที่กลายเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญใน 3-4 ลักษณะ คือ

2.1 ยึดมั่นในความคิด ความเชื่อเดิม แสดงการต่อต้านอย่างเปิดเผยและไม่เข้าร่วมกิจกรรม

2.2 ยึดมั่นในความคิด ความเชื่อเดิม ไม่แสดงออกอย่างแจ้งชัดว่าต่อต้าน แต่ไม่เข้าร่วมกิจกรรม

2.3 มีความคิดความเชื่อแบบเดิม แต่ก็เปิดใจรับฟังแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาล แม้จะไม่เชื่อว่าจะนำมาใช้ได้จริงหรือเกิดผลดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงเข้าร่วมกิจกรรมบางอย่างเป็นบางเวลา

2.4 มีความคิด ความเชื่อแบบเดิม มองเห็นด้านบวกของแนวคิดและหลักการธรรมาภิบาล และเชื่อว่าสามารถประยุกต์บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้บางด้าน เช่น ต่อต้านการทุจริต เป็นต้น แต่ก็เข้าร่วมกิจกรรมในหลาย ๆ โอกาส

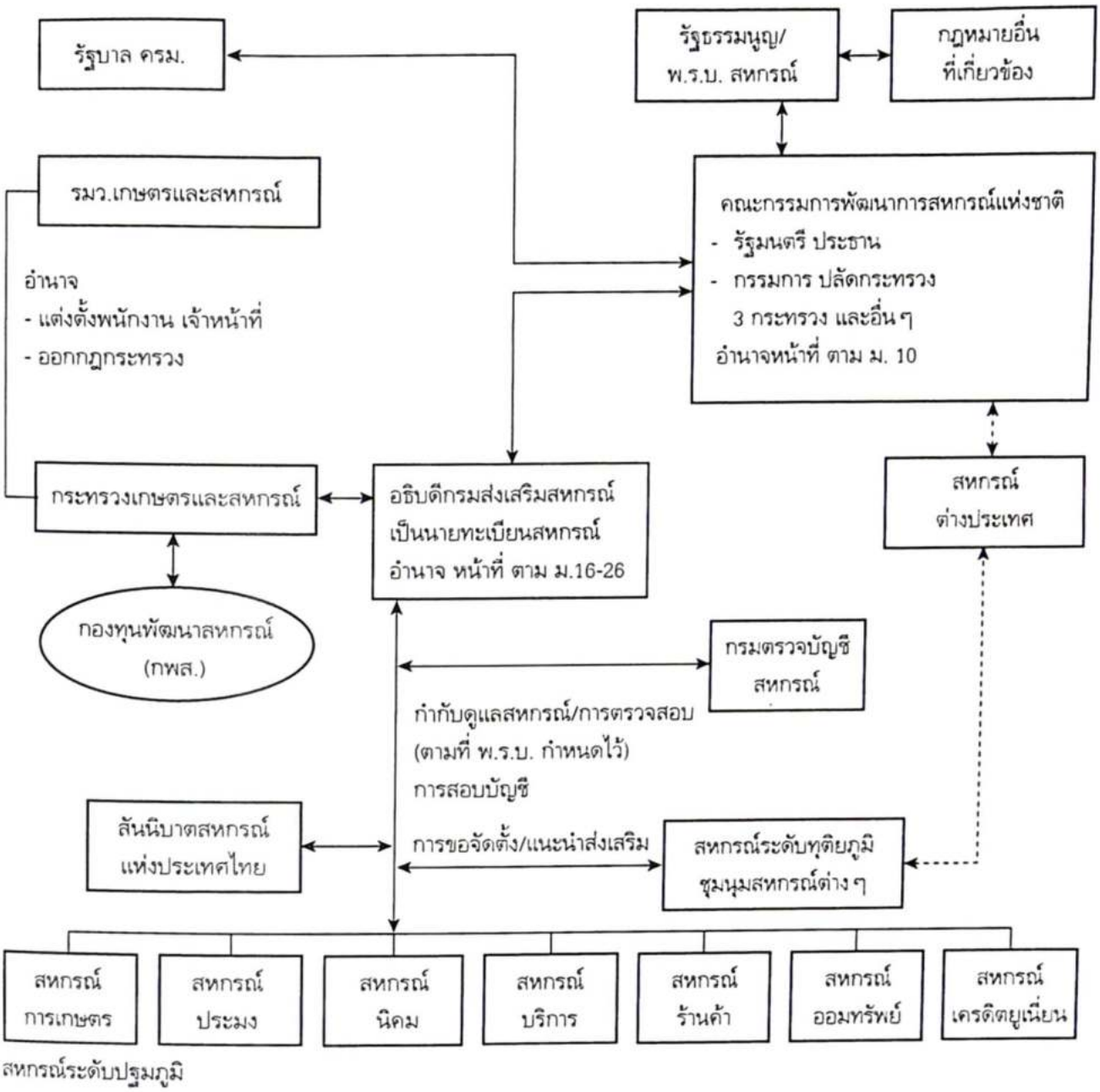
บุคคลใน 4 ลักษณะข้างต้น มักจะมองหาคนอื่น ๆ ที่มีความคิด ความเชื่อคล้าย ๆ กัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดกัน จนกลายเป็นกลุ่มคนที่มีความคิดเดียวกันจนเกิดเป็น "พลังคัดค้านหรือต่อต้าน" ขึ้นในองค์กรสหกรณ์ และอาจหาพลังสนับสนุนจากภายนอกสหกรณ์เข้ามาร่วมเสริมเพื่อให้เกิดพลังของการคัดค้านหรือต่อต้านเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3. ด้านระบบ (systematic problems) หมายถึง ปัญหาด้านโครงสร้างและการทำหน้าที่ของโครงสร้างทุกระดับในระบบสหกรณ์

กล่าวโดยทั่วไป ระบบสหกรณ์ในสังคมโลกปัจจุบัน อาจแบ่งโครงสร้างออกได้กว้าง ๆ 3 ระดับคือ 1) ระดับนานาชาติหรือระดับโลก 2) ระดับชาติหรือประเทศ และ 3) ระดับสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ในแต่ละประเทศ ในระดับนานาชาติมีอยู่หลายระบบและรูปแบบ ระดับชาติก็มีลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศ เช่นเดียวกับการกำหนดหรือการจัดโครงสร้างของสหกรณ์แต่ละรูปแบบในแต่ละประเทศ

ในประเทศไทย สหกรณ์มีรูปแบบใหม่ ๆ 7 รูปแบบ อยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ที่รัฐจัดทำออกมาประกาศบังคับใช้ กำหนดให้มีคณะบุคคลที่ต้องการจัดตั้งสหกรณ์ไม่น้อยกว่า 10 คน ประชุมเลือกประเภทสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง กำหนดแผนดำเนินงานสหกรณ์ ทำทะเบียนรายชื่อผู้ที่จะเป็นสมาชิก และอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดแล้วขอจดทะเบียนสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ (อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์) เมื่อได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์ก็มีฐานะเป็นนิติบุคคล หลังจากนั้นคณะผู้จัดตั้งก็ต้องนัดสมาชิกมาประชุมกัน (การประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก) ภายใน 90 วัน เพื่อตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ให้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์กรณีการรับสมาชิกสมทบก็ให้เป็นไปตามนายทะเบียนกำหนด หุ้นของสมาชิกให้ถือเป็นทรัพย์สินของสหกรณ์ การบริหารงานสหกรณ์ต้องจัดทำเป็นข้อบังคับโดยที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ มาตรา 46 ได้กำหนดให้สหกรณ์มี "อำนาจกระทำการ คือ 1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์สมาชิก 2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด 5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นหรือสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ 6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือจำนำซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก 7) จัดให้ได้มา ซึ่งถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิทธิ ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน 8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ 9) ดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ กฎหมายยังกำหนดเรื่องการสอบบัญชีสหกรณ์ การเลิกสหกรณ์ การชำระบัญชีสหกรณ์ การควบสหกรณ์เข้ากัน การแยกสหกรณ์ การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งเป็นสหกรณ์ระดับทุติยภูมิ โดยสหกรณ์ตั้งแต่ 5 สหกรณ์ขึ้นไป สันนิบาตสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และบทกำหนดโทษความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ไว้ด้วย (www.coop.ku.ac.th> พระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับสมบูรณ์ สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2561)

ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ดังกล่าว จึงอาจเขียนภาพระบบสหกรณ์ของไทยที่มีโครงสร้างใหญ่หลายรูปแบบและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในหลายลักษณะ ระหว่างสหกรณ์กับองค์กรอื่น ๆ และระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเอง ออกมาได้ดังนี้คือ



ภาพที่ 10.1 ระบบและโครงสร้างสหกรณ์ไทย

ที่มา: ปรับปรุงจาก พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

เหตุนี้ ถ้าพิจารณาในเชิงระบบแล้ว สหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญดังนี้คือ

3.1 สหกรณ์รูปแบบต่าง ๆ ทั้ง 7 ประเภท ต้องตกอยู่ภายใต้ระบบควบคุม ตรวจสอบ กำกับดูแล ติดตาม ที่มีโครงสร้างเฉพาะแตกต่างกันหลายระบบ ตั้งแต่รัฐบาลแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) นายทะเบียนและคณะผู้ตรวจสอบสหกรณ์ และต้องปฏิบัติเกี่ยวกับสหกรณ์ทุกขั้นตอนตั้งแต่การขอจัดตั้งไปจนถึงยุบเลิกสหกรณ์อยู่ภายใต้กฎหมายหลายฉบับ

การมีระบบหลายระบบที่มีโครงสร้างหน้าที่เฉพาะเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ตลอดกระบวนการก่อเกิดการทำงานไปจนถึงการยุบเลิกสหกรณ์ สามารถส่งผลทั้งด้านบวกและลบต่อสหกรณ์ ในด้านที่เป็นปัญหาอุปสรรค ก็คือสหกรณ์จะไม่สามารถมีอิสระภายในองค์กรได้อย่างแท้จริง สหกรณ์จึงมักจัดองค์กรในรูปแบบระบบราชการ (bureaucratic organizations) หรือไม่ได้สร้างองค์กรความร่วมมือกันอย่างแท้จริงในหมู่สมาชิก (cooperative organizations) สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหน่วยงานราชการต่าง ๆ มักจะนำเอาวิธีปฏิบัติและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานราชการของตนเข้ามาปฏิบัติใช้ในสหกรณ์ ตั้งแต่กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และการกำหนดผู้เข้ารับตำแหน่งประธานและกรรมการดำเนินการสหกรณ์ก็มาจากผู้มีตำแหน่งบริหารในหน่วยงานโดยตรง ถ้ามีการ "เลือกตั้ง" ก็เป็นเพียงลงคะแนนรับรองบุคคลเหล่านั้นอย่างเป็นทางการและพิธีการเท่านั้น

3.2 ในลักษณะการรวมศูนย์และผูกขาดอำนาจในหลากหลายรูปแบบ ในระดับของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ก็คือการรวมศูนย์อำนาจของรัฐบาลแห่งชาติ โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่อำนาจในการให้อนุญาตจัดตั้งหรือการรับจดทะเบียนสหกรณ์ไปจนถึงอำนาจเกี่ยวกับการยุบเลิกสหกรณ์ อำนาจการตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแลและอื่น ๆ รวมทั้งอำนาจในการออกบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จนนำไปสู่ความขัดแย้งกับสหกรณ์และต้องส่งเรื่องให้ศาลพิจารณาเป็นคดีความมากมายหลายคดี

ในระดับของสหกรณ์แต่ละประเภท ก็เกิดการรวมศูนย์และผูกขาดอำนาจในคนบางกลุ่ม รวมทั้งผู้มีตำแหน่งในหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเป็นประธานหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามธรรมเนียมปฏิบัติที่ได้ทำมาตั้งแต่แรกก่อตั้งสหกรณ์ และดำรงตำแหน่งในสหกรณ์จนพ้นจากตำแหน่งในระบบราชการ ในการจัดตั้งสหกรณ์ระดับทุติยภูมิ หรือชุมนุมสหกรณ์ต่าง ๆ กลุ่มคนที่รู้จักและเป็นพวกพ้องใกล้ชิดในสหกรณ์ต่าง ๆ ก็จะสนับสนุนกันในการให้ได้รับเลือกตั้งจากสหกรณ์สมาชิกเข้าไปรับตำแหน่งบริหารชุมนุมสหกรณ์ที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นและมีความพยายามผูกขาดตำแหน่งต่อเนื่องไปหลายสมัย

3.3 ในการสร้างและพัฒนาระบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ เพราะระบบและโครงสร้างมีลักษณะรวมศูนย์ ควบคุม ตรวจสอบด้วยกฎหมายและกลไกของหน่วยงานภาครัฐหลายระดับ จนสหกรณ์ขาดอิสระและไม่ได้ก่อเกิดจากกลุ่มคนที่มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักในการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันในรูปแบบ "สหกรณ์" อย่างแท้จริง ดังที่ปรากฏในการก่อตั้งสหกรณ์บางประเภทที่แพร่หลายในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือสหกรณ์ออมทรัพย์ เกือบทั้งหมดจัดตั้งขึ้นในกลุ่มข้าราชการหรือในหน่วยงานภาครัฐ สมาชิกจึงเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างในโครงสร้างระบบราชการ และยังยึดติดกับค่านิยมเชิงวัฒนธรรมศักดินาอุปถัมภ์นิยมและผู้นำนิยมทำให้ยากต่อการจะเปลี่ยนค่านิยม ความคิด ความเชื่อมาสู่แนวทางประชาธิปไตย

คือความเท่าเทียมหรือเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักการเสียงข้างมาก อธิปไตยของสมาชิกและอื่น ๆ ที่ต้องยึดกับหลักการเหตุผล กฎระเบียบและความถูกต้องชอบธรรมเหนือกว่าตัวบุคคล

4. จากบริบทสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ (environment problems) ตั้งแต่สภาพแวดล้อมของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและที่จัดตั้งสหกรณ์และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมของสังคม ในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่มีปัญหารุนแรงและหมักหมมมานานหลายด้าน ทั้งปัญหาการพัฒนาการเมืองไปสู่แนวทางประชาธิปไตย และมักประสบกับการไร้เสถียรภาพทางการเมือง (political instability) อยู่เสมอ ปัญหาความ "เหลื่อมล้ำ" ทางสังคมในหลายรูปแบบ ตั้งแต่ช่องว่างระหว่างคนรวย-คนจนขยายกว้าง ความเจริญของเมือง-ความล้าหลังของชนบท ความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุ-ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและอื่น ๆ ปัญหาการขยายตัวของยาเสพติด การค้ามนุษย์และพฤติกรรมการทุจริตหรือคอร์รัปชัน (corruption) ในแวดวงการเมืองและงานราชการและปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันอีกมากมาย เช่น กรณีของประเทศไทย เป็นต้น

องค์การระหว่างประเทศ ตั้งแต่ระดับสหประชาชาติ องค์การการค้าโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือประเทศตะวันตกที่ก้าวหน้าในการพัฒนาระบอบประชาธิปไตยและเป็นผู้บริจาคช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนรายใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ สวีเดนและเนเธอร์แลนด์ เป็นต้น มักจะวางเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายต้องปฏิรูปหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งด้านการเมืองการปกครองจากเผด็จการไปสู่แนวทางประชาธิปไตยในการแลกเปลี่ยนกับความช่วยเหลือ เพราะการช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งในรูปแบบของเงินช่วยเหลือ มักจะเกิดการทุจริตและตกไปอยู่กับกลุ่มผู้มีอำนาจและธุรกิจที่ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจเป็นส่วนใหญ่ จนกลายเป็นที่มาของ Good Governance ดังที่เราทราบกันแล้ว

ตราบใดที่บริบทของสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ยังมีปัญหาอุปสรรคดังกล่าวมาข้างต้น ก็ย่อมจะส่งผลให้สหกรณ์ต้องปรับตัวไปตามบริบทของสภาพแวดล้อมดังกล่าว กล่าวคือถ้าสังคมใดยังไม่อาจพัฒนาการเมืองไปสู่แนวทางประชาธิปไตยได้ต่อเนื่องและราบรื่น การคอร์รัปชันแพร่หลาย คนส่วนใหญ่ในสังคมมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมแบบศักดินา หรือยอมรับความไม่เท่าเทียมกันของคน การยอมรับระบบอุปถัมภ์ ไม่เชื่อในระบบคุณธรรม ไม่เคารพกฎหมาย เชื่อในโชคลาง และไสยศาสตร์มากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์และการใช้เหตุและผล สหกรณ์ก็มักจะเกิดขึ้นโดยกลุ่มคนระดับนำในองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจหรือความเชื่อศรัทธาในความเท่าเทียมกันของคน สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นจึงมีวัตถุประสงค์บางอย่างที่ไม่จำเป็นต้องเน้นการช่วยเหลือกันอย่างแท้จริงในหมู่สมาชิกแต่อย่างใด

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า อะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่สุดในการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.1

เรื่องที่ 10.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เมื่อประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ประสบปัญหา อุปสรรคใน 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 10.3.1 ดังนั้น แนวทางแก้ไขจึงต้องแก้ไขปัญหาอุปสรรคใน 4 ลักษณะนี้ ซึ่งจะขอนำเสนอแนวทางแก้ไขไปตามลำดับ ดังนี้คือ

1. ด้านความคิด ความเชื่อ ความรู้และความเข้าใจของสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาอุปสรรคนี้เป็นปัญหาพื้นฐานเกิดจากการอบรมกล่อมเกลาทางสังคม (socialization) จากหลากหลายปัจจัย (agents) แนวทางการแก้ไขจึงต้องทำทั้งในองค์กรสหกรณ์และกลุ่มองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ภายนอกสหกรณ์ตามขอบเขตอำนาจ หน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือ

1.1 สหกรณ์ต้องวางข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในการรับสมาชิกใหม่ให้ผู้ที่ต้องการเข้าเป็นสมาชิกต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ก่อนเป็นเบื้องต้นและเรียนรู้ ทำความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลควบคู่กันไปด้วย ถ้าสามารถจัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้ที่ต้องการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ก่อนในเรื่องสำคัญ 2 เรื่องที่กล่าวมาก็ยิ่งดีต่อการให้กรอบแนวคิดที่เหมาะสมต่อผู้ที่ต้องการจะเข้าไปเป็นสมาชิกสหกรณ์เป็นเบื้องต้น

1.2 สหกรณ์ใดที่สามารถพูดคุยและตกลงกันได้อย่างราบรื่นในการวางกรอบและแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ เพราะต้องผ่านมติของที่ประชุมใหญ่สามัญ ก็จะต้องนำเอาข้อบังคับนั้นมากำหนดเป็นระเบียบหรือประกาศเพื่อจะทำให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติต่อไป ทั้งในรูปแบบการสัมมนาสมาชิก การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลผ่านสื่อต่าง ๆ ที่สหกรณ์จัดทำขึ้น โดยต้องทำอย่างต่อเนื่อง จริงจังและทำการประเมินผลให้เห็นความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขหรือปรับปรุงกันต่อไป

1.3 ในกรณีสมาชิกบางส่วนไม่เห็นด้วยและต่อต้านการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ แนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดและเป็นไปได้มากที่สุดก็คือ การหาทางเจรจาประนีประนอมกัน (compromise ways) และต้องใช้วิถีทางประชาธิปไตย คือการเปิดใจกว้าง ยอมรับเหตุผลและข้อมูล ข้อเท็จจริงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กระบวนการแก้ไขปัญหานี้ อาจต้องใช้เวลาการเจรจาและการหาข้อมูลมาสนับสนุน รวมทั้งการทำวิจัยหรือการอ้างอิงผลการวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ จึงจะเกิด "น้ำหนัก" เพียงพอในการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของบางคนบางกลุ่มได้ ส่วนคนหรือกลุ่มที่ยึดมั่นกับอัตตาหรือความเชื่อดั้งเดิมของตนเองก็อาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาสั้น ๆ ยกเว้นจะมีแรงกดดันจากสมาชิกส่วนใหญ่ แต่ถึงกระนั้นบางคนก็อาจตัดสินใจลาออกจากการเป็นสมาชิกก็ได้

1.4 สหกรณ์ต้องพยายามทำให้สมาชิกทุกคนมองเห็นว่า สมาชิกมีความสำคัญสูงสุดต่อการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และพยายามหาทางให้สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าร่วมในกระบวนการตั้งแต่แรกเริ่ม โดยเป็นไปอย่างสมัครใจและต้องการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขอแนะนำว่าสหกรณ์ต้องหลีกเลี่ยงหรือไม่ให้อามิสสินจ้างหรือรางวัลต่าง ๆ ล่อใจสมาชิกให้เข้าร่วมอย่างเด็ดขาด เพราะจะเป็นการบ่มเพาะค่านิยมเชิงวัฒนธรรมทางลบ (negative incentive) ที่จะเป็นอุปสรรคใหญ่ในการจะเปลี่ยนแปลงหรือนำแนวคิดและหลักการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสหกรณ์ในอนาคต

1.5 การแสวงหาแนวร่วมหรือพันธมิตรจากภายนอก ตั้งแต่สหกรณ์โดยทั่วไป สถาบันการศึกษาที่มีการศึกษาและวิจัยเรื่องธรรมาภิบาล สถาบันศาสนา กลุ่มคนหรือองค์กรที่มีความก้าวหน้าในการประยุกต์หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งองค์กร กลุ่มและสถาบันที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความร่วมมือกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมพลังการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่องอยู่เสมอ

2. ด้านตัวบุคคลและกลุ่มคนในสหกรณ์ สามารถใช้แนวทางเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ด้านความคิด ความเชื่อ แต่อาจใช้ยุทธวิธีในการเจรจาประนีประนอมหรือทำความเข้าใจแตกต่างกันในคน 4 กลุ่มใหญ่ที่ยังมีความคิด ความเชื่อแบบเดิม แต่มีระดับของการต่อต้านต่างกัน อย่างไรก็ตามยุทธวิธีสำคัญที่สุดในการพบปะเจรจาเพื่อทำความเข้าใจกันก็คือ "ความจริงใจ" ของฝ่ายที่สนับสนุนหรือต้องการผลักดันการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เพราะถ้าเกิดผลสัมฤทธิ์ในขั้นสุดท้ายก็คือ ประโยชน์ของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และถ้าคนใดหรือกลุ่มใดแสดงท่าทีอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการก็ต้องส่งเสริมให้คนเหล่านั้นได้มีบทบาทอย่างจริงจังในทุก ๆ ด้าน เพราะมีโอกาสที่จะทำให้คนที่ต่อต้านเปลี่ยนท่าทีหันมาให้ความร่วมมือได้ เมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและได้รับข้อมูล ข้อเท็จจริงใหม่ ๆ และอย่างกว้างขวาง

หลักการเอาชนะคนที่ต่อต้านในองค์กร วิธีการที่ดีที่สุดคือ การกระจายข้อมูลข้อเท็จจริงให้มากที่สุดกว้างขวางที่สุดเพื่อให้คนเหล่านั้นได้เข้าถึงได้มากที่สุด และเมื่อได้รับข้อมูล ข้อเท็จจริงอย่างสม่ำเสมอก็จะเกิดการทบทวนความคิด ความเชื่อและจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงท่าทีต่อต้านมาเป็นกลาง ๆ และอาจหันมาสนับสนุนในเวลาต่อไป เมื่อได้รับข้อมูล ข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ประกอบกับการแสดงออกอย่างจริงใจของอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อมีการพบปะเจรจากันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า อาจมีบางคนหรือบางกลุ่มที่ยึดมั่นกับค่านิยมเชิงวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมและไม่เปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ และไม่เข้าร่วมกิจกรรมกับอีกฝ่ายหนึ่ง ยุทธวิธีเดียวที่จะเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของคนเหล่านี้ได้ก็คือการใช้พลังกดดันจากสมาชิกส่วนใหญ่ บางคนอาจจะตัดสินใจลาออกจากสมาชิกส่วนบางคนจำเป็นต้องหันมาเปิดรับหลักการธรรมาภิบาลเหมือนกับสมาชิกส่วนใหญ่

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคด้านระบบ ในระบบสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ซึ่งเป็นระบบเล็ก ๆ ประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการย่อย ๆ และสำนักงานส่วนกลางอาจสามารถแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบและกลไกการทำงานได้ไม่ยากนัก แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคหลายด้านก็ตาม แต่ในระบบใหญ่ หรือระดับชาติ สหกรณ์แต่ละแห่งจะต้องแสวงหาพันธมิตรและแนวร่วมให้กว้างขวาง

จึงจะนำไปสู่พลังผลักดันมากพอที่จะก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการควบคุม ตรวจสอบและรวมศูนย์อำนาจของรัฐบาลระดับชาติได้ ในประเทศที่การพัฒนาประชาธิปไตยก้าวหน้า พันธมิตรสำคัญของสหกรณ์ก็คือพรรคการเมืองที่จะผ่านการเลือกตั้งไปทำการตัดสินใจด้านนิติบัญญัติในรัฐสภา และด้านการบริหารหรือฝ่ายกำหนดและนำเสนอนโยบายสาธารณะ ส่วนในประเทศที่ประสบปัญหาการพัฒนาประชาธิปไตย อย่างกรณีประเทศไทย พรรคการเมืองที่เข้าร่วมการเลือกตั้งมักอ่อนแอหรือขาดพลังทางการเมืองที่แท้จริง ส่วนใหญ่เป็น "พรรคเฉพาะกิจ" หรือกลุ่มทุนกับนักการเมืองก่อตั้งขึ้นเพื่อเข้าร่วมการเลือกตั้งทั่วไปในแต่ละครั้งเท่านั้น ถ้าเกิดการรัฐประหาร หรือทหารเข้ายึดอำนาจ พรรคการเมืองทุกพรรคก็หมดบทบาททางการเมืองทันที

พลังในเชิงกลุ่มผลประโยชน์ (interest groups) จริง ๆ น่าจะเกิดจากการรวมตัวกันของสหกรณ์ต่าง ๆ ทุกประเภท เพื่อเรียกร้องให้มีการปฏิรูประบบสหกรณ์อย่างรอบด้าน เพื่อให้เป็นระบบประชาธิปไตย ลดการควบคุมอย่างเข้มงวดจากหน่วยงานรัฐบาลลง แล้วสร้างระบบใหม่ให้สหกรณ์ควบคุมกันเอง และมีการควบคุมภายในด้วยหลักการธรรมาภิบาลมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จริงนอกจากสมาชิกสหกรณ์จะเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลแล้ว คนในสังคมก็ต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลด้วยเช่นเดียวกัน

4. แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคด้านสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องใหญ่และกว้างระดับสังคมหรือถึงระดับโลก แนวทางแก้ไขจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่ระดับสหกรณ์แต่ละแห่ง การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตรกับสหกรณ์ด้วยกันทุกประเภททุกระดับเครือข่ายกับกลุ่มองค์กร และสถาบันต่าง ๆ ที่มีความคิดและความต้องการคล้าย ๆ กันทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในประเทศที่มีการพัฒนาประชาธิปไตยก้าวหน้า เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี และออสเตรเลีย เป็นต้น

แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อม มีเป้าหมายสำคัญคือ การผลักดันการพัฒนาการเมืองการปกครองประชาธิปไตยที่จะต้องเริ่มต้นจากการปลูกฝังค่านิยมประชาธิปไตย (democratic values) ให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนให้ได้เสียก่อน การพัฒนาเชิงระบอบประชาธิปไตย (democraiic regime) จึงจะเกิดขึ้นและมีพลังต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างระบบการเมืองประชาธิปไตย (democratic system) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ค่านิยมประชาธิปไตยคือ การเชื่อมั่นและยอมรับการใช้เหตุผล ที่มาจากข้อเท็จจริงในแนวทางวิทยาศาสตร์ การเชื่อมั่นในคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นคน ทำให้มองคนอย่างเสมอภาคหรือเท่าเทียมไม่ว่าจะเป็นเพศ ศาสนา เชื้อชาติ หรือมีสถานะทางด้านต่าง ๆ แตกต่างกันก็ตาม การเคารพความเป็นคนและศักดิ์ศรีของมนุษย์ จะทำให้คนต้องเคารพกติกา ข้อตกลงหรือพันธะต่อกันตั้งแต่พันธะสัญญาในครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อน สถานที่ทำงานไปจนถึงระดับประเทศและระหว่างประเทศ คนที่มีค่านิยมประชาธิปไตยจึงโน้มเอียงมีวินัย รู้จักคิดปรับตัวง่าย ทำให้ง่ายต่อการพัฒนาในเกือบทุกด้าน และเป็นผลดีต่อการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือในสหกรณ์

ในกรณีของประเทศไทย การพยายามสร้างระบบการเมืองประชาธิปไตยแบบรัฐสภา (Parliamentary Democracy) ล้มเหลวมาตลอดตั้งแต่ พ.ศ. 2475 จนถึงขณะนี้ เพราะไม่ได้ปลูกฝังค่านิยมประชาธิปไตย

กันอย่างจริงจังในสังคมแต่ผู้มีอำนาจตัดสินใจตั้งแต่คณะราษฎร มาจนถึงคณะรัฐประหารมักจะเน้นสร้าง "ระบบ" ตามรูปแบบที่มีการศึกษาและประยุกต์มาจากต่างประเทศเป็นหลัก เหตุนี้รัฐธรรมนูญจึงถูกสร้างและยกเลิกไปถึง 20 ฉบับ เพราะประชาชนไม่ตระหนักและเห็นคุณค่าของประชาธิปไตย

"การปลูกฝังประชาธิปไตย" จำเป็นต้องใช้เวลานานพอสมควร แต่ถ้าเริ่มต้นทำอย่างเหมาะสม ถูกวิธี และเป็นจริงเป็นจังทั้งสังคม รวมทั้งทำอย่างต่อเนื่องและอาจมีบางประเทศและองค์การระหว่างประเทศที่สนับสนุนแนวทางการพัฒนาประชาธิปไตยมาให้การสนับสนุน บางทีอาจจะใช้เวลาน้อยลงในการปลูกฝังและก่อเกิดค่านิยมประชาธิปไตยที่แท้จริงและมั่นคงให้กับคนไทยส่วนใหญ่ได้

ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า แนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุดในปัญหาอุปสรรคการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์คืออะไร เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 10.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 10.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.2

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2550). *ประมวลสาระชุดวิชาสหกรณ์นานาชาติ*. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

———. (2551). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์*. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Bevir, Mark. (Ed.). (2007). *Public Governance Volume 4 Democratic Governance*. California, CA: SAGE Publications Inc.

Rao, N. Bhaskara. (2013). *Good Governance Delivering Corruption-free Public Services*. California, CA: SAGE Publications Inc.

Smith, B. C. (2007). *Good Governance and Development*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Wiratraman, R. Herlambang Perdana. (2007). *Good Governance and Legal Reform in Indonesia*. Nakornpathom: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

https://sites.google.com

https://www.gotoknow.org

athipong-hotpot.blogspot.com

https://dict.langdo.com>mobile>search

https://www.ncba.coop

oknation-nation.tv>blog>entry-1

https://www.gotoknow.org>posts

plan.rmatsb.ac.th>data-information

www.stou.ac.th

https://sites.google.com>ste>neuxha

wiki.kpi.ac.th>title = ธรรมาภิบาล:_หลักธรรมาภิบาล

https://igad.kku.ac.th>goodgovernance

www.tsdf.or.th ธรรมาภิบาลการบริหารสหกรณ์ยุค 4.0

www.coop.ku.ac.th พระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับสมบูรณ์

หน่วยที่ 11

การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

วุฒิ ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 11

หน่วยที่ 11

การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 11.1 แนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 11.2 หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์
11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์
ตอนที่ 11.3 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร
11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

แนวคิด

1. การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการบริหารโดยใช้ทรัพยากรในการบริหารให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ระหว่างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมของสหกรณ์ โดยเครือข่ายมีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการ คือ สมาชิก จุดมุ่งหมาย จิตสำนึก การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยน การสื่อสาร การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ความเท่าเทียม และผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งเครือข่ายแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายเชิงกิจกรรม เครือข่ายเชิงความคิด เครือข่ายเชิงโครงสร้าง และเครือข่ายเชิงอาชีพ ทั้งนี้แต่ละประเภทจะมีกิจกรรมคล้ายกันหรือแตกต่างกันก็ได้ วิธีการสร้างเครือข่าย ต้องมีวัตถุประสงค์ ระบุกิจกรรม มีแกนนำ มอบหมายหน้าที่ สร้างความเป็นเจ้าของ เปิดโอกาสเท่าเทียมกัน มีทรัพยากรการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องพึ่งพาตนเองได้ ควรมีสถานภาพตามกฎหมาย มีการเชื่อมโยง ติดตาม ประเมินผล มีระบบจัดการเครือข่ายที่ดี มีการจัดการผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน

2. หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรเริ่มจากการสร้างและพัฒนาเครือข่ายโดยทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยเน้นที่แต่ละฝ่ายได้พัฒนาตนเองให้เป็นคนเก่ง คนดี มีประสิทธิภาพก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย และในการดำเนินการของแต่ละเครือข่าย ผู้ร่วมเครือข่ายต้องเตรียมความพร้อม มีการพัฒนาศักยภาพและการจัดการต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อการร่วมปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของเครือข่าย ที่สำคัญคือ การสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรของเครือข่ายในทุกระดับการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย บนพื้นฐานของความเข้าใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน
3. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น ส่วนกรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นที่ได้พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในรูปแบบของการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ ที่เรียกว่า กลุ่มแม่บ้านฮัน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 11 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายหลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 11.1

แนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการบริหารโดยใช้ทรัพยากรในการบริหารให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ระหว่างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการรวมกันเป็นเครือข่าย อันจะเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมแก่สหกรณ์
2. องค์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญมี 9 ประการ ได้แก่ สมาชิก จุดมุ่งหมาย จิตสำนึก การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยน การสื่อสาร การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ความเท่าเทียม และผลประโยชน์ตอบแทน สำหรับประเภทของเครือข่ายโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทที่เกี่ยวข้องและเงื่อนไขการนำไปใช้ในการอธิบาย ในที่นี้ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายเชิงกิจกรรม เครือข่ายเชิงความคิด เครือข่ายเชิงโครงสร้าง และเครือข่ายเชิงอาชีพ ทั้งนี้แต่ละประเภทจะมีกิจกรรมคล้ายกันหรือแตกต่างกันก็ได้
3. วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ควรเริ่มต้นด้วยความสมัครใจของผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกเครือข่าย ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ระบุกิจกรรมที่จะร่วมกันทำ มีแกนนำ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สร้างความเป็นเจ้าของ เปิดโอกาสเท่าเทียมกันให้ทุกคน มีทรัพยากรการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องพึ่งพาตนเองได้ ควรมีสถานภาพตามกฎหมาย มีการเชื่อมโยง ติดตามประเมินผล มีระบบจัดการเครือข่ายที่ดี มีการจัดการผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยนช์ตอบแทน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ระบุองค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพัฒนาบุคคล กลุ่ม สหกรณ์ หรือองค์การใดก็ตาม นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองให้เข้มแข็ง สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นวิธีการทำงานหนึ่งที่ได้รับความนิยมทั้งในภาคธุรกิจและในการทำงานเชิงพัฒนาสังคม เนื่องจากการสร้างเครือข่ายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา เป็นกระบวนการสร้างพลังในการดำเนินงานให้เข้มแข็งและเพิ่มปริมาณกิจกรรมหรือธุรกิจของกลุ่มสหกรณ์ หรือองค์การให้มากขึ้น และยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์อีกด้วย เนื่องจากเครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) อย่างหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่สามารถทำให้บุคคลในองค์การมีการเชื่อมโยงประสานงานกันและกันที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์การมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีองค์การจำนวนมากตระหนักว่า เครือข่ายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์การที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญและเกิดประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ หากผู้ที่เกี่ยวข้องได้สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารอันเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ เกิดการพัฒนาที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และพึ่งพาตนเองได้อย่างสมบูรณ์ และในการที่จะนำแนวคิดการบริหารเครือข่ายไปใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ความหมายของเครือข่าย (Network) มีการกล่าวถึงไว้อย่างกว้างขวาง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายดังนี้

The American Heritage College Dictionary (1993, p. 916) ให้ความหมายของคำว่า "Network" ไว้หลายประการ โดยมีประเด็นความหมายที่น่าสนใจ คือ An extended group of people with similar interrests or concerns who interest for mutual assistance or support แปลว่า "การเพิ่มหรือขยายกลุ่มของประชาชนที่มีความสนใจ หรือตระหนักในสิ่งเดียวกัน เพื่อที่จะช่วยเหลือหรือสนับสนุนกันและกัน"

Frederickson (อ้างใน วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550, น. 32) ให้ความหมายของ "เครือข่ายการทำงาน" ว่าเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่

เป็นทางการ มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Reciprocal) โดยที่องค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพ หรือมีอุดมการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน

Starkey (อ้างใน จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์, 2553, น. 34) ให้ความหมาย "เครือข่าย" คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง

จากการสังเคราะห์เครือข่ายในหลายประเทศ พบว่า เครือข่ายอาจจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการจากหน่วยราชการ หรือหน่วยงานพัฒนาเอกชน หรืออาจเกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการวางแผนการทำกิจกรรมร่วมมือกันของบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจ โครงสร้างของเครือข่ายมีได้หลายรูปแบบ แต่ก็มีความสำคัญน้อยกว่ากระบวนการติดต่อกันหลายทิศทางของสมาชิกภายในเครือข่าย ไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน ช่องทางการแลกเปลี่ยนและร่วมมือภายในเครือข่ายสามารถจัดขึ้นในลักษณะการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการทดลอง การสัมมนา การเผยแพร่เอกสาร และการทำกิจกรรมร่วมกัน

Adam Burke (1999, pp. 76-79) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับนุนการสร้างเครือข่าย ด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน และ 2) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริหารแก่ประชาชน

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2547, น. 7) ให้ความหมาย "เครือข่าย" ว่าหมายถึง การร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์การประเภทเดียวกัน หรือเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มองค์การต่างประเภทกัน ซึ่งมีหลายระดับตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม โดยดำเนินงานภายใต้เป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน

วิชัย แสงศรี (2552, น. 27) ให้ความหมาย "เครือข่าย" ว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนระหว่างคนกับคน กลุ่มกับกลุ่ม และเครือข่ายต่อเครือข่าย ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยอาจผ่านเข้ามาทางผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มที่ประกอบอาชีพเดียวกันและทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการถ่ายทอดที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีผู้นำที่ดี ที่มุ่งให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การเรียนรู้ของสมาชิกในเครือข่ายมีอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้บางอย่างก็รับจากภายนอกเข้ามาเกือบทั้งหมด แต่บางอย่างก็มีการปรับและประยุกต์ให้ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของชุมชน เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวิชาชีพ

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2556, น. 26) ให้ความหมาย "เครือข่าย" ว่าหมายถึง การประสานเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างกลุ่มและองค์การที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันและเชื่อมโยงขยายผลการทำงานหรือแนวคิดไปสู่กลุ่ม องค์การอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

ทั้งนี้ เสรี พงศ์พิศ (2548, น. 9) กล่าวว่า กิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่เครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทำให้ด้านหนึ่งหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง (Synergy) เป็นการให้ทรัพยากร ใช้พลังงาน อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2555, น. 32) กล่าวถึง โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่นั้น แรงขับดันจากภาคการแข่งขัน กอปรกับความทันสมัยในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและสามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้อย่างลื่นไหล ก่อให้เกิดการปรับตัวของคนในสังคมเป็นอย่างมาก คำว่า "เครือข่าย" จึงเป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เครือข่ายธุรกิจ (Business Network) และเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ อีกมากมาย

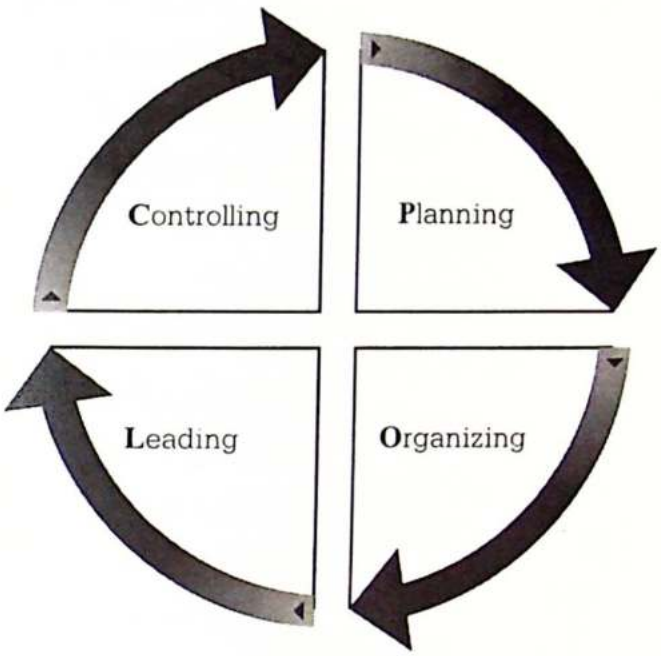
จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า "เครือข่าย" หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีการเชื่อมโยงประสานงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ร่วมกัน โดยลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มคน และองค์การ ทั้งนี้มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งในระดับภายในองค์การและภายนอกองค์การ

ดังนั้น "เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์" จึงหมายถึง การทำงานร่วมกันของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเชื่อมโยงประสานงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ร่วมกัน โดยลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งในระดับภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์

"การบริหาร" เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับ

วิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) โดยการบริหารมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่า "ทรัพยากรการบริหาร" ที่เรียกว่า 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

ส่วน "กระบวนการบริหาร" เป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)



ภาพที่ 11.1 กระบวนการบริหาร

จากภาพที่ 11.1 กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการจัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3) การนำ เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์การทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับ เป็นการใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางแผนไว้

4) การควบคุม เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ดังนั้น "การบริหารทรัพยการมนุนย์ในสหกรณ์" จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารโดยนำเอาทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ในสหกรณ์ มาสู่กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และต้องทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้รับผลประโยชน์อย่างหมาะสม

จากที่กล่าวมา "การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์" หมายถึง กระบวนการบริหารโดยใช้ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ระหว่างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการรวมกันเป็นเครือข่าย อันจะเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านธุรกิจ และด้านสังคมแก่สหกรณ์

2. ความสำคัญของการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารเครือข่ายทำให้เกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่ายเห็นได้จากผลงานที่สมาชิกเครือข่ายร่วมกันดำเนินการ ส่วนผลประโยชน์ระยะยาวจะเกิดในรูปของความมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดวิธีการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ, และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 6 และโอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 8)

2.1 เป็นเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แก่กัน เป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งมวล ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ หรือฝ่ายจัดการสหกรณ์

2.2 เป็นเวทีสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกัน เครือข่ายเป็นแหล่งสำหรับการทำงานร่วมกัน สามารถเชื่อมโยงสมาชิกที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดรูปองค์กร และมีภูมิหลังที่ต่างกันและไม่มีโอกาสได้ติดต่อกัน ให้ประสานเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขอบข่ายของแผนงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นำไปสู่การทำงานร่วมกันของเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

2.3 เป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากรในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เครือข่ายทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสานงานกันในเครือข่าย เป็นที่ระดม

สรรพกำลังเพื่อปฏิบัติกิจกรรมของเครือข่ายให้ลุล่วง โดยอาจแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่สมาชิกของเครือข่ายเดียวกัน แลกเปลี่ยนและนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สถานที่หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น และยังช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับสหกรณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือ ทำให้สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อสหกรณ์

2.4 เป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันเรื่องสำคัญหรือนโยบายสำคัญ เครือข่ายสามารถที่จะระดมกระแสบางเรื่องเพื่อให้สังคมหรือกลุ่มเกิดการตื่นตัวในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเครือข่ายอาจจะเปิดเวทีในการนำประเด็นปัญหาสำคัญต่าง ๆ นั้น ไปสู่การนำเสนอหรือผลักดันให้เกิดนโยบายที่เหมาะสมได้ สามารถทำให้ความต้องการของเครือข่ายที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบายได้รับการสนองตอบจากภาครัฐ

2.5 เป็นการนำไปสู่การสร้างแหล่งสะสมทุนเพื่อการพึ่งพาตนเองในอนาคต การที่เครือข่ายมีการระดมพลังเพื่อสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้สามารถสะสมทุนได้มากขึ้น ประกอบกับการเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์มากขึ้น จึงทำให้เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองได้

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ บทเรียน และประสบการณ์ระหว่างกัน ทั้งกับสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่อยู่ภายในและภายนอกสหกรณ์ของตน เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดเป็นความร่วมมือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงเกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อขบวนการสหกรณ์ในภาพรวม

ประเด็นวิเคราะห์

เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

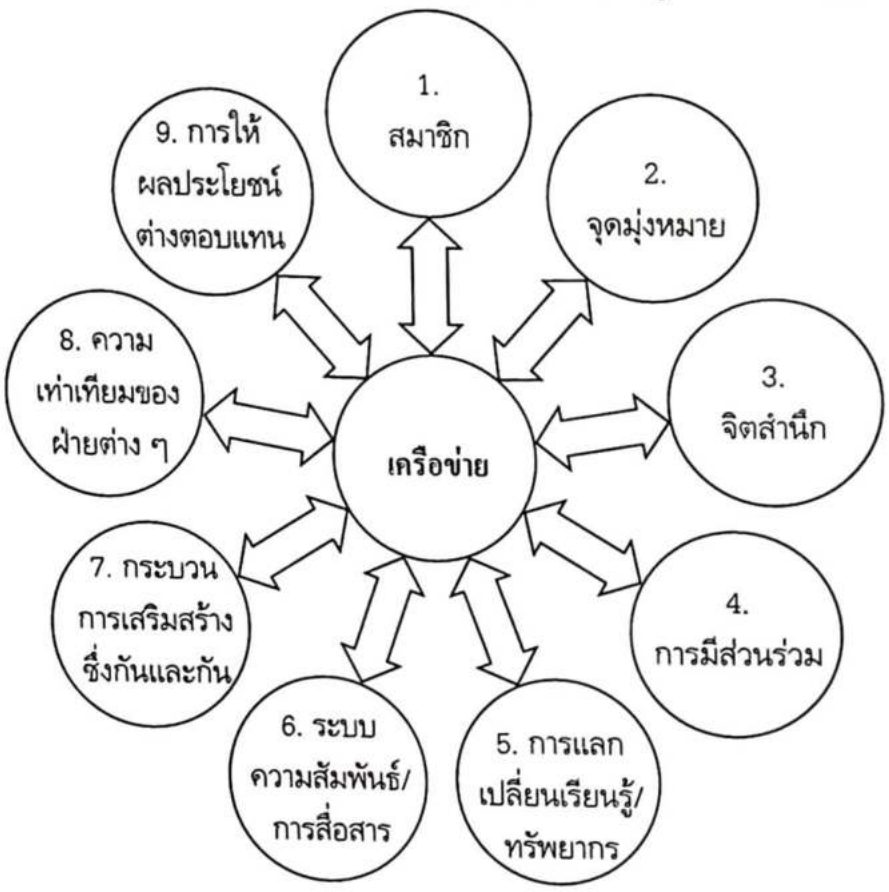
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.1

เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เครือข่ายเป็นสายใยของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีความยึดโยง และการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การเป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์ต้องมีองค์ประกอบของเครือข่ายที่สมบูรณ์ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันภายในเครือข่าย กิจกรรมที่เกิดขึ้นของแต่ละเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายในแต่ละประเภท ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การที่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะรวมกันเป็นเครือข่าย ต้องมีองค์ประกอบของเครือข่ายที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ในความเป็นเครือข่ายมีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการด้วยกัน ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 องค์ประกอบของเครือข่าย

ที่มา: ดัดแปลงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). น. 22.

จากภาพที่ 11.2 องค์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญ 9 ประการ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557, น. 23-24)

1.1 สมาชิก การรับรู้มุมมองร่วมกันเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น เข้าใจปัญหา มีสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และมีความต้องการ ความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

1.2 จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่ม องค์การ มารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมิอาจกล่าวได้ว่าเป็นเครือข่าย เพราะความเป็นเครือข่ายจะต้องมีความหมายถึง "การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย หรือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน" กล่าวคือ มองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะดำเนินไปด้วยกัน จะช่วยให้ขบวนการเคลื่อนไหวของเครือข่ายมีพลัง เกิดเอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองที่แตกต่างลงได้

1.3 จิตสำนึก การที่แต่ละบุคคล กลุ่ม องค์การจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงบุคคล กลุ่ม องค์การต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม เพราะเมื่อบุคคล กลุ่ม องค์การเห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จิตใจที่มุ่งมั่นย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิดวิเคราะห์และค้นหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นองค์การเครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มีความไว้วางใจต่อกัน สามารถตอบสนองกระบวนการแก้ไขปัญหาได้มากกว่าไม่มีเครือข่าย

1.4 การมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายมีพลังมากขึ้น เพราะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สมาชิกในเครือข่ายจึงควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความเท่าเทียมและในฐานะหุ้นส่วนของเครือข่าย และควรสานต่อความสัมพันธ์ในแนวราบ

1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ในระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงเกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นทั้งแนวคิด กระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่มาจากการมีส่วนร่วมแล้ว พัฒนาการของเครือข่ายจะเป็นไปอย่างช้า ๆ และอาจถดถอยลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร จึงเสมือนกลไกที่เป็นแรงผลักให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

1.6 ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร ถ้ากล่าวถึงเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงาน ช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และสร้างความรู้ความเข้าใจในทิศทางและความหมายร่วมของเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายเพื่อจะนำไปสู่การขยายแนวคิด อุดมการณ์ของเครือข่ายให้กว้างขวางออกไป เช่น เครือข่ายสิ่งแวดล้อมร่วมกันสร้างความรู้ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดการกำหนดมาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ถ้าระบบความสัมพันธ์มิได้รับการตอบสนองหรือขาดการติดต่อแล้ว ความเป็นเครือข่ายก็อยู่ในภาวะที่เสื่อมถอย ดังนั้น การพัฒนาระบบเครือข่ายจะต้องยึดหลักการของความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและข้อมูลเพื่อให้เกิดความเลื่อนไหลของเครือข่ายนั้น ๆ

1.7 กระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายก็ต้องเสริมกระบวนการทำงานของกันและกัน โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่งที่มีจุดอ่อน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การเสริมสร้างต่อกันขึ้นจากการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ซึ่งมีผลดีกว่าการไม่ร่วมเป็นเครือข่าย

1.8 ความเท่าเทียมของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ บุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่ายจะต้องยึดหลักการทำงานบนความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ การสร้างพื้นที่ทางสังคมให้เกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงการครอบงำจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีผลให้เครือข่ายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด

1.9 การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน ได้แก่ การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยการให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันโดยการให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน อาจมิได้หมายถึง การให้เงินหรือทุนเท่านั้น แต่หมายถึง ความร่วมมือและความเอื้ออาทรต่อกัน และในบางครั้งอาจเปลี่ยนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีการพบปะเสวนากันภายใต้ความสัมพันธ์ของความเป็นพี่น้องและการพึ่งพาอาศัยกัน

โดยสรุปแล้ว เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นเครือข่ายที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ 1) สมาชิก 2) จุดมุ่งหมาย 3) จิตสำนึก 4) การมีส่วนร่วม 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร 6) ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร 7) กระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 8) ความเท่าเทียมของฝ่ายต่าง ๆ และ 9) การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน

2. องค์ประกอบขององค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โอภาวดี เข็มทอง (2560, น. 10) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนว่า ในการรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของกลุ่มสมาชิกหรือ

สหกรณ์ เพื่อให้เกิดเป็นเครือข่ายขบวนการสหกรณ์นั้น ควรมีองค์ประกอบต่อไปนี้จึงจะเรียกว่าเป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์ และจะทำให้องค์กรเครือข่ายมีการพัฒนา มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนได้ คือ

2.1 จัดให้มีเวทีสำหรับสมาชิกเป็นระยะ ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา ความต้องการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและทักษะต่าง ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยเทคนิคการประสานที่อาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐหรือองค์กรเอกชนต่าง ๆ และระหว่างแม่ข่ายกับสมาชิก

2.2 มีโครงสร้างและการบริหารจัดการของเครือข่ายที่ชัดเจน

1) โครงสร้างขององค์กรเครือข่าย จะมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย มีรูปแบบและเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีองค์กรหลักในการประสานและรับผิดชอบดำเนินการจัดตั้งเครือข่าย หรือที่เรียกว่า "แม่ข่าย" ซึ่งหลักสำคัญที่ต้องคำนึงอย่างมาก คือ "การสร้างภาพพจน์" ที่แสดงให้เห็นว่าตนเอง (แม่ข่าย) ไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ จากกิจกรรมที่ทำนั้นเป็นการส่วนตัว แต่จะต้องแสดงให้เห็นว่า ได้ให้หรือกระจายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการที่จะพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพหรือเกิดความยั่งยืน

2) สมาชิกเครือข่าย (ลูกข่าย) มาจากตัวแทนกลุ่มสมาชิกหรือสหกรณ์ (มิใช่รายบุคคล)

3) มีระเบียบ/ข้อปฏิบัติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย หรือมีบทลงโทษสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเครือข่ายที่วางไว้ รวมทั้งการกระจายอำนาจให้สมาชิกมีส่วนร่วม และตรวจสอบในด้านต่าง ๆ

4) มีการติดต่อประสาน และสื่อสารกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งในการประสานงานระหว่างสมาชิกนั้น มิใช่เป็นการผลักดันภาระในเรื่องนั้นไปให้หน่วยงานอื่น (หรือสมาชิก) แต่เป็นการประสานความร่วมมือ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกให้มีแนวทางในการปฏิบัติในทางเดียวกันที่สำคัญ คือ ให้งานนั้น ๆ บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดแก่ผู้มาใช้บริการขององค์กรเครือข่ายนั้น ๆ

นอกจากนี้ Eberhard E. Scheduling (1994) อ้างใน Thai Asian Friendship Society Network (2012) กล่าวถึง องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานแบบเครือข่ายว่า ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายมิได้ตัดสินกันเพียงจำนวนสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายเท่านั้น แต่ต้องมองให้ถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่เครือข่ายได้วางร่วมกันไว้ และองค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

1) มีพันธสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน (Commitment)
2) มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (Continuous improvement)
3) มีพันธกรณีระยะยาว (Long-term Commitment)
4) การเสริมพลัง (Empowerment)
5) สร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared value)
6) มีภาวะผู้นำ (Leadership)

สำหรับ "โครงสร้างของเครือข่าย" เสรี พงศ์พิศ (2548, น. 204) กล่าวว่า โครงสร้างเครือข่ายนั้นประกอบด้วย เครือข่ายเป็นทางการก็ได้ ไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า เครือข่ายเป็นทางการ

มีโครงสร้างการประสานงานอย่างเป็นทางการ ขณะที่เครือข่ายไม่เป็นทางการไม่มีโครงสร้างเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ทรัพยากร (เวลา เงิน คน) และขึ้นอยู่กับสมาชิกเครือข่ายว่าต้องการให้มีการจัดองค์กรอย่างไร ถ้าหากสมาชิกอยากแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเดียวก็ง่าย แต่เครือข่ายจำนวนมากต้องมีโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะถ้าหากว่าต้องประสานกิจกรรมของสมาชิกด้วย เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน คือ 1) จัดให้มีเวทีสำหรับสมาชิกเป็นระยะ ๆ และ 2) มีโครงสร้างและการบริหารจัดการของเครือข่ายที่ชัดเจน ส่วนองค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานแบบเครือข่าย คือ 1) มีพันธสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน 2) มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 3) มีพันธกรณีระยะยาว 4) การเสริมพลัง 5) สร้างค่านิยมร่วมกัน และ 6) มีภาวะผู้นำ

3. ประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การแบ่งประเภทของเครือข่ายโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทที่เกี่ยวข้องและเงื่อนไขการนำไปใช้ในการอธิบาย ในที่นี้จะแบ่งประเภทของเครือข่ายออกเป็น 5 ประเภท ซึ่งสามารถนำไปใช้แบ่งประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 8-9)

3.1 เครือข่ายเชิงพื้นที่ เป็นการรวมตัวของกลุ่ม องค์การ เครือข่ายที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกัน เป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทาง และเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่าง ๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย (Area Approach) เป็นการจำแนกตามพื้นที่ดำเนินงานหรือแผนดำเนินการของสหกรณ์ จึงแบ่งได้เป็นเครือข่ายระดับหมู่บ้านในพื้นที่ของตำบลหนึ่ง หรือระดับตำบลข้ามพื้นที่อำเภอ เครือข่ายระดับอำเภอในจังหวัดหนึ่ง หรือระดับอำเภอข้างพื้นที่จังหวัด และระดับจังหวัดในภูมิภาคหนึ่ง หรือข้ามภูมิภาคทั่วประเทศ เช่น เครือข่ายกลุ่มโคนมของสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด สหกรณ์โคนมโคราช จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด เป็นต้น

3.2 เครือข่ายเชิงกิจกรรม เป็นเครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่ม/องค์การโดยมองข้ามเชิงมิติพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้น ๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการจำแนกเครือข่ายตามประเภทของกิจกรรม หรือประเด็นปัญหาที่เครือข่ายนั้นสนใจ เช่น เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายอนุรักษ์ป่าชายเลน เครือข่ายภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายเกษตรผสมผสาน เครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน เครือข่ายข้าวคุณธรรม เครือข่ายตลาดสีเขียว เครือข่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นต้น จะเห็นได้ว่า เครือข่ายเชิงกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่เน้นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้กิจกรรมที่ทำมาเชื่อมร้อยกันเป็นเครือข่าย ในเครือข่ายประเภทนี้มักเป็นเครือข่ายภายในชุมชนที่สมาชิกของเครือข่ายเป็นที่รู้จักมักคุ้นกัน เช่น เป็นญาติพี่น้องกัน เป็นครูหรือลูกศิษย์กัน หรือเคยร่วมอยู่ในกิจกรรมเดียวกันมาก่อน การร่วมมือกันดังกล่าวอาจจะขยายออกไปเป็นความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างหมู่บ้านได้ กรณีตัวอย่างของเครือข่าย

ประเภทนี้ เช่น กิจกรรมการผลิตอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด กับสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินพญากลาง เป็นต้น

3.3 เครือข่ายเชิงความคิด เป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงานด้านความคิด ความรู้ หรือเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแต่อยู่ต่างถิ่นกัน รวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายเพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กันเพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น กิจกรรมส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อได้มาซึ่งความรู้ ความคิด และเทคนิควิธีการในการประกอบอาชีพ โดยมีเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้นำของแต่ละองค์การมีโอกาสได้เผยแพร่ความคิดของตน และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่น ๆ เช่น เครือข่ายกลุ่มทอผ้าไหม จังหวัดน่าน สมาชิกของเครือข่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์กลุ่มและเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาการผลิตไหมลายต่าง ๆ กัน เป็นต้น

3.4 เครือข่ายเชิงโครงสร้าง เป็นการจำแนกประเภทเครือข่ายโดยพิจารณาจากลักษณะความสัมพันธ์ของเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันหรือสถานภาพต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ เครือข่ายตามแนวนอน และเครือข่ายตามแนวตั้ง

1) เครือข่ายตามแนวนอน (Horizontal Network) เป็นการสร้างเครือข่ายของกลุ่มหรือองค์การที่มีสถานภาพใกล้เคียงกัน เผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกลุ่มธนาคารข้าว เป็นต้น ลักษณะการติดต่อสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์หรือการช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยมีการติดต่อระหว่างบุคคลหรือองค์การ หรืออาจมีองค์การหนึ่งที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเครือข่าย โดยทั่วไปแล้วเครือข่ายในงานพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นองค์การเครือข่ายตามแนวนอน เช่น เครือข่ายกลุ่มในสหกรณ์การเกษตรรัตนภูมิ จังหวัดสงขลา ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางจำนวนหลายกลุ่มจับมือร่วมกัน

2) เครือข่ายตามแนวตั้ง (Vertical Network) เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์การที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยมีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical) คือ องค์การที่มีสถานภาพสูงกว่าจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่องค์การที่มีสถานภาพต่ำกว่าหรือองค์การที่เป็นลูกข่าย โดยลูกข่ายจำเป็นต้องพึ่งพาองค์การแม่ข่ายในเรื่องต่าง ๆ เช่น เครือข่ายที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานของรัฐกับองค์การชุมชน หรือการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรท้องถิ่นกับมูลนิธิของบริษัทธุรกิจ หรือเครือข่ายระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์กับสหกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

3.5 เครือข่ายเชิงอาชีพหรือสถานภาพทางสังคม เป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมตัวกันตามอาชีพ เช่น เครือข่ายผู้เลี้ยงโคนม เครือข่ายจักสาน เครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เครือข่ายครูอาจารย์ เครือข่ายพนักงานในมหาวิทยาลัย เครือข่ายนักธุรกิจ เครือข่ายสื่อสารมวลชน เป็นต้น ในทางปฏิบัติการดำเนินงานขององค์การเครือข่ายหนึ่งอาจมีลักษณะร่วมหลายอย่าง เช่น เครือข่ายโคนม สามารถเป็นได้หลายประเภท คือ เป็นทั้งเครือข่ายพื้นที่ เครือข่ายกิจกรรม และเครือข่ายตามอาชีพหรือสถานภาพทางสังคม เป็นต้น ดังนั้นการจำแนกประเภทของเครือข่ายให้แยกออกจากกันอย่างชัดเจนโดยสิ้นเชิงจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก

4. กิจกรรมของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เมื่อมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายในแต่ละประเภทแล้ว การเป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์จะต้องมีการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์ (2552, น. 9-11) ได้กล่าวว่า กิจกรรมของเครือข่าย อาจแบ่งได้ 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในแต่ละด้านดังนี้

4.1 กิจกรรมการเรียนรู้ ในกิจกรรมการเรียนรู้ของเครือข่ายมักเป็นการจัดการอบรม การศึกษาดูงานและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้สมาชิกของกลุ่มในเครือข่ายให้มีความคิดกว้างขึ้น และได้รับความรู้เพิ่มขึ้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของเครือข่ายอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้สมาชิกได้สัมผัสของจริงและลงมือทำจริง และได้ "สิ่งของ" ไปใช้ได้จริง เช่น การจัดอบรมการทำปุ๋ยชีวภาพโดยปฏิบัติจริงของเครือข่ายกสิกรรมไร้สารพิษ การศึกษาดูงานและอบรมการนำข้าวคุณภาพต่ำมาแปรรูปเป็นแป้งขนมจีนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ชาวลุ่มน้ำปากพนัง ของเครือข่ายยมนา (เครือข่ายอุตสาหกรรมชุมชนของชาวบ้านภาคใต้) การจัดอบรมการแปรรูปและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประมงของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เป็นต้น นอกจากการอบรม การศึกษาดูงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง บางเครือข่าย ยังมีกิจกรรมในรูปของแปลงทดลอง/สาธิตการเกษตรที่ทำโดยเกษตรกร เพื่อทดสอบและสาธิตเทคนิคการเกษตรที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะช่วยให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยีได้มากขึ้น ดังตัวอย่างเครือข่ายเกษตรกรก้าวหน้าเปงจาน จังหวัดยโสธร

กิจกรรมการเรียนรู้จะก่อเกิดผู้นำใหม่ นอกจากความรู้และทักษะที่สมาชิกจะได้รับเพิ่มขึ้นแล้ว ยังพบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้นี้มีความจำเป็นต้องสร้างวิทยากรท้องถิ่นสำหรับการอบรมจากกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือสมาชิกสหกรณ์ที่มีศักยภาพ เช่น วิทยากรด้านปุ๋ยชีวภาพสำหรับกลุ่มตัวเองและใกล้เคียง บุคคลเหล่านี้ได้ถูกฝึกให้สามารถถ่ายทอดเทคนิคในการผลิตปุ๋ยและสารกำจัดหรือป้องกันศัตรูพืช จึงเป็นกระบวนการสร้างผู้นำอย่างธรรมชาติ ยังผลให้เกิดผู้นำกลุ่มใหม่จำนวนหนึ่ง กระบวนการสร้างวิทยากรนี้ทำให้มี "ภูมิปัญญาท้องถิ่น" เกิดขึ้นในสหกรณ์ในหมู่บ้านและในชุมชน ในหมู่บ้าน วิทยากรเหล่านั้นจะเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้พัฒนาความรู้ดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นมากขึ้น

4.2 กิจกรรมออมทรัพย์ ออมทรัพย์เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการประสานกลุ่มเป็นเครือข่าย สมาชิกของเครือข่ายส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมออมทรัพย์เป็นกิจกรรมพื้นฐานขององค์การ กล่าวคือ กลุ่มที่มารวมตัวกันเป็นเครือข่าย จะมีประสบการณ์การรวมตัวเป็นกลุ่มออมทรัพย์มาก่อน ส่วนกลุ่มที่ยังไม่มีการออมทรัพย์เมื่อมาเป็นสมาชิกเครือข่าย ก็มักจะถูกผลักดันให้มีกิจกรรมการออมทรัพย์ ความสำคัญของกิจกรรมการออมทรัพย์ที่มีต่อการสร้างเครือข่าย มีอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุนได้มากขึ้น เมื่อมีการสานเป็นเครือข่าย การพึ่งพาตนเองด้านเงินทุนจะมีเพิ่มขึ้น และพบว่าภายในเครือข่ายเดียวกัน กลุ่มที่มีเงินออมมากสามารถช่วยเหลือเงินทุนแก่กลุ่มที่มีเงินออมน้อยได้ ทำให้เกิดการพึ่งพาทางด้านเงินทุนระหว่างกลุ่ม

2) เป็นฐานสู่กิจกรรมอื่น เครือข่ายหรือกลุ่มที่มีกิจกรรมการออมทรัพย์มาก่อนมักจะมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและการบริหารที่จะก้าวสู่กิจกรรมอื่นมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ทำกิจกรรมออมทรัพย์มาก่อน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด ดังนั้นกิจกรรมที่เครือข่ายควรดำเนินการ

เป็นอย่างยิ่ง คือ การผูกโยงกิจกรรมการออมทรัพย์เข้าด้วยกัน เพราะนอกจากจะเป็นการร้อยเครือข่ายไว้ได้ดีแล้ว ยังเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเครือข่ายในการสร้างกิจกรรมอื่น ๆ ได้

4.3 กิจกรรมอาชีพหรือวิสาหกิจชุมชน กิจกรรมของเครือข่าย โดยส่วนใหญ่จะพัฒนาเข้าสู่กิจกรรมอาชีพ หรือธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตการตลาด การเกิดขึ้นของกิจกรรมอาชีพเหล่านี้มีหลายลักษณะ เช่น เริ่มจากกลุ่มอาชีพ ได้แก่ กลุ่มทอเสื่อ กลุ่มแปรรูป กลุ่มทอผ้าไหม กลุ่มทำตะกร้าหวาย กลุ่มเกลือและปลาร้า กลุ่มผลิตไม้กวาด กลุ่มผู้ปลูกผักปลอดสารพิษ และเครือข่ายเกษตรยั่งยืน เป็นต้น หรือเริ่มจากกลุ่มเคลื่อนไหวบางเครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายสหพันธ์เกษตรเพื่อการพัฒนา กลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เป็นต้น หรือเริ่มจากกลุ่มสตรีบางเครือข่าย ได้แก่ กลุ่มสตรีแม่บ้านในการทอผ้าตีนจก เป็นต้น

4.4 กิจกรรมการเคลื่อนไหวเรียกร้อง เมื่อปัจเจกบุคคลหรือสมาชิกกลุ่มได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน ก็มักจะมีการรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องการแก้ปัญหาจากรัฐ หรือเรียกร้องความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ราคาผลิตภัณฑ์ตกต่ำก็จะรวมกันเคลื่อนไหว เรียกร้องต่อรองกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การทำงานของเครือข่ายเคลื่อนไหวเรียกร้องจะแตกต่างจากเครือข่ายอื่น ๆ กล่าวคือ ต้องมีการรวมตัวของสมาชิกจำนวนมาก แต่มีระยะเวลาทำงานสั้นกว่า เหนื่อยมากกว่าเห็นผลเร็ว เช่น การรวมตัวของเครือข่ายโคนม เป็นต้น

ส่วนกิจกรรมของเครือข่ายสหกรณ์ ด้วยสหกรณ์แต่ละสหกรณ์อาจจะมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งสมาชิก ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือมีศักยภาพดีกว่าอาจจะเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ของคนในสหกรณ์ร่วมกัน ทั้งในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศได้จัดให้มีการศึกษาอบรมหรือดูงานสำหรับพัฒนาบุคคลในสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง หรืออาจให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่มีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้วในการพัฒนาบุคคลของสหกรณ์ได้

1) กิจกรรมเครือข่ายด้านวิชาการ เช่น การจัดฝึกอบรมร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรของสหกรณ์ในเครือข่าย การร่วมกันจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ร่วมกันค้นหาความรู้ความชำนาญที่แฝงในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงานระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การให้สหกรณ์ต้นแบบในเครือข่ายทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำกับสหกรณ์อื่นที่เป็นสมาชิกเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสหกรณ์ที่ตั้งใหม่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านการแปรรูป ด้านการตลาด ด้านการเงินการบัญชี ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

2) กิจกรรมเครือข่ายด้านการเงิน เช่น การรับฝากเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การให้กู้ยืมเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย เป็นต้น

3) กิจกรรมเครือข่ายด้านการค้า เช่น การซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การร่วมกันซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย การขายสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย เป็นต้น

4) กิจกรรมเครือข่ายการผลิต เช่น การจัดหาปัจจัยการผลิตร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ เป็นต้น

5) กิจกรรมเครือข่ายด้านอื่น ๆ เช่น การร่วมมือกันช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ เช่น การร่วมมือกันเพื่อลดต้นทุนจากบริการขนส่ง การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรสหกรณ์ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว กิจกรรมของเครือข่าย แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ 2) กิจกรรมออมทรัพย์ 3) กิจกรรมอาชีพหรือวิสาหกิจชุมชน และ 4) กิจกรรมการเคลื่อนไหวเรียกร้อง ส่วนการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายของสหกรณ์เป็นการร่วมมือกันเพื่อ 1) ดำเนินการด้านวิชาการ 2) ดำเนินการด้านการเงิน 3) ดำเนินการด้านการค้า 4) ดำเนินการด้านการผลิต และ 5) การดำเนินการด้านอื่น ๆ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายและเครือข่ายของสหกรณ์จะเข้มแข็งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็ง การทำงานร่วมกัน และการร่วมมือกันของสมาชิกในเครือข่าย

สำหรับเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะเป็นการรวมตัวกันของเครือข่ายสมาชิก หรือเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการ หรือเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในเครือข่ายตามที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งอาจจะดำเนินการกิจกรรมเดียว หรือในหลาย ๆ กิจกรรม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการรวมกันเป็นเครือข่ายของแต่ละเครือข่าย การแบ่งประเภทเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์สามารถใช้เกณฑ์ในการแบ่งประเภทของเครือข่ายทั้ง 5 ประเภท ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ประเด็นวิเคราะห์

การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายประเภทใด ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุดในการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.2

เรื่องที่ 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น มีความสำคัญต่อสหกรณ์ และจะเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น หากมีสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะจะเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลข่าวสาร อันเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์เกิดการพัฒนาที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และพึ่งตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ Starkey (อ้างในโอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 18) ได้สรุปบทเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของเครือข่ายมาเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับกระตุ้นให้นักพัฒนาสนใจในการสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นวิธีการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ ดังนี้ (ปรับปรุงจากโอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 18-24)

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน การจัดตั้งเครือข่ายต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์กรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกที่แข็งขันของเครือข่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงานของเครือข่ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์จะยังคงมีความสำคัญและเหมาะสมสำหรับการทำงานของเครือข่ายในอนาคตอีกหรือไม่ เครือข่ายควรเตรียมตัวสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามเวลา ควรมีการปรับวัตถุประสงค์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผลแล้ว เครือข่ายอาจมีการจัดแจงอะไรบางอย่างขึ้นมาเป็นการชั่วคราว เพื่อสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก และเมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ก็ต้องเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับวัตถุประสงค์ใหม่ ๆ อีก หรืออาจสลายตัวเองก็ได้

2. ระบุกิจกรรมที่ทำร่วมกันชัดเจน เครือข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก พลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก กิจกรรมพื้น ๆ ก็จะนำไปสู่การเป็นเครือข่ายพื้น ๆ ความคึกคักของเครือข่ายไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมเพียงการส่งจดหมายข่าวถึงสมาชิก บัญชีรายชื่อสมาชิกที่มีจำนวนมาก ไม่ใช่สิ่งทดแทนการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้า และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเพื่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน กิจกรรมที่ชัดเจนไม่ใช่ต้องเป็นการเตรียมการโดยกลุ่มแกนนำของเครือข่าย การให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมเองเป็นการเปิดทางให้เกิดความร่วมมือกันทั้งเครือข่าย ในเครือข่ายที่แข็งขันกิจกรรมของเครือข่ายจะเกิดขึ้นในวงกว้าง บางกิจกรรมดำเนินการโดยกลุ่มแกน แต่หลายกิจกรรมทำโดยสมาชิก

3. มีกลุ่มแกนนำที่ปวารณาตนเพื่อเครือข่าย แม้ว่าการมีส่วนร่วมในวงกว้างจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเครือข่าย แต่ก็ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่ปวารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก บุคคลหรือองค์กรที่เป็นกลุ่มแกนต้องคิดให้พ้นจากงานในองค์กรของตัวเอง เพราะขณะนี้ตนเองทำหน้าที่ให้กับสมาชิกทั้งมวลไม่ใช่ทำงานให้กับองค์กรของตัวเองเท่านั้น กลุ่มแกนต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื่องจากบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาส่วนใหญ่รู้สึกถูกกดดันให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรของตนไปในการทำงานให้กับเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่ายจึงมักจะได้รับความเอาใจใส่ก็เฉพาะเมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญ ดังนั้น คนหรือองค์กรที่ปวารณาตนหรือได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มแกนควรมองความสำเร็จของเครือข่ายในฐานะที่เป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิตและอาชีพ ผลกระทบของขบวนการทางสังคมบางอย่างที่มีต่อโลก เช่น การรักษาระบบนิเวศ การเรียกร้องสิทธิสตรี และการเรียกร้องประชาธิปไตย เป็นต้น ส่วนใหญ่มีผลมาจากองค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มอาสาสมัครกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านั่นเอง กลุ่มแกนนำต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกเครือข่าย มีการติดต่อสังสรรค์กับสมาชิกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามความคิดและความต้องการที่เปลี่ยนไปของสมาชิกได้ทัน ถ้าไม่มีการติดต่อกัน กลุ่มแกนนำมีแนวโน้มเอียงที่จะมุ่งไปสู่การรวมศูนย์อำนาจและแยกตัวออกห่างจากสมาชิกมากขึ้นทุกที ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง อาจให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบภายในเครือข่ายหรือให้มีการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตยก็ได้

กลุ่มแกนนำควรมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของเครือข่าย และความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายคนอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยการวิพากษ์ตนเอง ควรมองวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่าย และระบบการจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อช่วยให้เครือข่ายดำรงวิธีการทำงานที่ใช้ได้จริง

4. หลีกเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจจากการมอบอำนาจ เครือข่ายและกลุ่มแกนควรกำหนดเรื่องที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป การครอบงำ การแยกตัวเองออกห่างจากสมาชิก และการกลายเป็นสมาชิกที่เฉยเมยต่อกิจกรรมเครือข่าย เครือข่ายบางแห่งเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจโดยการมอบให้สมาชิกเป็นคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ และมีหน้าที่ประสานงานในเรื่องนั้น ๆ เครือข่ายไม่ควรทำให้สมาชิกตั้งความหวังไว้กับกลุ่มแกนมากเกินไปว่าจะต้องเป็นหน่วยดำเนินงานในทุกกิจกรรม สมาชิกเองก็ควรมีความรู้สึกที่จะรับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมหรือเสนอตัวเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรมของเครือข่ายด้วย ถ้าเครือข่ายไม่มีชีวิตชีวา สมาชิกควรตำหนิตัวเองเท่า ๆ กับตำหนิกลุ่มแกนนำ

5. การกระจายอำนาจที่จัดตั้งโดยองค์การความช่วยเหลือ เครือข่ายที่จัดตั้งโดยองค์กรแหล่งทุนและเครือข่ายด้านการวิจัยและฝึกอบรมระหว่างประเทศ โดยทั่วไปมีจุดเริ่มจากการมีเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ประจำ ซึ่งมีแนวโน้มจะเป็นเครือข่ายที่มีรูปแบบทางการที่ดำเนินการภายใต้การกำกับของแหล่งทุน แม้ว่าจะ

เป็นเครือข่ายที่เกิดจากสถาบันเจ้าของทุนที่ทำให้ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนทางการเงินจากนานาชาติ แต่เครือข่ายก็ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้กับสมาชิก ซึ่งอาจทำในลักษณะการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมบางเรื่องได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมอย่างมืออาชีพ มีสถานภาพและความรับผิดชอบที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เครือข่ายสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปเมื่อองค์กรแหล่งทุนปิดการช่วยเหลือ

6. สร้างหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของ และการเปิดโอกาส ความรู้สึกมีส่วนเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย กระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายควรดำเนินไปในลักษณะประชาธิปไตย และทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถควบคุมหรือมีบทบาทในการดังกล่าว เครือข่ายควรเปิดทางให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้าง โดยอาจกำหนดกรอบอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่มีลักษณะบังคับให้สมาชิกและองค์กรแกนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์คัดค้านหรือให้ความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการรวมพลังอันเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย

ในเครือข่ายอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ซึ่งรวมถึงการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรของเครือข่าย การได้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุม การได้รับอุปกรณ์ฝึกอบรม และการเป็นตัวแทนของเครือข่ายในคณะกรรมการบริหารเครือข่าย หรือการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เครือข่ายมีความสมานฉันท์และป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยกระหว่างสมาชิก ประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

7. มีทรัพยากรเพื่อการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องการทรัพยากรเพื่อความมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย เงินทุนไม่ใช่ทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่เครือข่ายต้องการ โดยจะเห็นได้จากเครือข่ายที่มีทรัพยากรมากมายมหาศาลสามารถจัดตั้งสถาบันนานาชาติได้ กลับมีผลงานออกสู่สังคมน้อยมาก ในขณะที่เครือข่ายบางแห่งมีทุนไม่มากนัก ที่สามารถทำงานปรากฏความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากมาย เนื่องจากสมาชิกมีความตั้งใจ เสียสละเวลา แรงงาน และทรัพยากรส่วนตัวให้กับกิจกรรมของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เงินก็มีความจำเป็นต่อการเข้าร่วมในเครือข่ายต่างประเทศ และการมีพร้อมทั้งสมาชิกที่กระตือรือร้น เสียสละเพื่องานของเครือข่าย และการมีเงินทุนอย่างเพียงพอ ดูจะเป็นเรื่องของความฝันมากกว่า

เครือข่ายต้องคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดวงเงินในการทำกิจกรรม และต้องมีโครงสร้างที่จะดูแลรักษาและจัดการเงินจำนวนดังกล่าว หลักการที่เสนอเป็นแนวทางในเรื่องนี้ คือ เครือข่ายควรให้มีต้นทุนในการดำเนินการและค่าโสหุ้ยน้อยที่สุด การหาและการจัดการเงินอุดหนุนต้องการเวลาและแรงงานจากสมาชิกเครือข่ายที่อาจไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อดำรงความน่าเชื่อถือของเครือข่าย ทั้งต่อสมาชิกและผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ต้องให้สมาชิกในวงกว้างเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้การจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุนสมาชิกและหน่วยงานที่อุดหนุนเครือข่ายมักจะส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ยิ่งเครือข่ายสามารถ

ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกได้มากเท่าไรก็จะยิ่งมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่สมาชิกจะให้กับเครือข่ายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงิน ดังตัวอย่างของเครือข่ายวิจัยและพัฒนาแห่งหนึ่ง ได้ให้บุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ต้องเสียเงินบำรุง แต่สมาชิกต้องส่งบทความหรือความคิดเห็นที่มีต่องานวิจัยและพัฒนาของเครือข่ายกลับมายังกรรมการเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายสามารถได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือช่วยให้เครือข่ายได้รับการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และช่วยให้ได้รับบริการที่จะสนับสนุนสถาบันเครือข่าย อย่างไรก็ตามเครือข่ายต้องระมัดระวังไม่ให้หน่วยงานที่ติดต่อด้วยนั้นเข้ามาครอบงำหรือรวบอำนาจการจัดแจงภายในของเครือข่าย เครือข่ายที่พึ่งพิงหน่วยงานที่ให้เงินอุดหนุนเพียงแห่งเดียว มีแนวโน้มที่จะถูกครอบงำสูงและแม้แต่การกำหนดวาระการสนับสนุนตามอำเภอใจของหน่วยงานนั้น ๆ เครือข่ายอาจต้องการการอุปถัมภ์จากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เงินตราในสกุลท้องถิ่น เครือข่ายควรลดการใช้จ่ายเพื่อเดินทางโดยเครื่องบินหรือเพื่อไปต่างประเทศให้น้อยลง และมุ่งการสร้างเครือข่ายภายในประเทศมากกว่า หรือดึงการจัดประชุมนานาชาติให้มาดำเนินการในหรือใกล้ประเทศของตนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ หรืออีกทางหนึ่ง เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการร่วมในเครือข่ายของต่างประเทศ เครือข่ายควรเลือกที่จะไปร่วมประชุมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเอง

8. มีความเป็นไปได้และไม่มีปัญหาในการเลี้ยงตัวเอง เครือข่ายส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือหนึ่งแห่งหรือมากกว่า โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตามมีเครือข่ายบางแห่งก็สามารถพึ่งตนเองได้ในทางการเงิน เช่น ขบวนการสหพันธ์การเกษตรธรรมชาติระหว่างประเทศ (International Federation of Organic Agriculture Movement: IFOAM) ที่มีองค์กรแกนอยู่ในประเทศเยอรมนี เครือข่ายนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากสมาชิก ในประเทศพัฒนาเครือข่ายบางแห่ง เช่น สมาชิกสมาคมด้านวิชาชีพสามารถอุดหนุนกิจกรรมของเครือข่ายด้วยเงินค่าสมาชิกนิตยสารและงานอาสาสมัคร สมาชิกมีฐานะดีและสามารถจ่ายเงินส่วนตัวเป็นค่านิตยสารและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปร่วมประชุม ยิ่งกว่านั้น สมาชิกมักจะทำงานในหน่วยงานที่สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่าย และยินยอมให้สมาชิกใช้เวลาทำการไปทำงานให้กับเครือข่ายด้วย เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น การตั้งเครือข่ายในองค์การทำให้เครือข่ายสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไปได้มาก ทั้งนี้เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรขององค์การ เช่น โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ ในการทำงานของเครือข่ายได้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

9. มีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้เนื้อเชื่อใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางขึ้นด้วย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมายดึงดูดการมีส่วนร่วมและทำให้ได้รับการอุดหนุนทางการเงินได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องหมายความถึงการยอมทำตามกฎหมายเสมอไป แต่เครือข่ายที่ได้รับการร่วมมือและนับไว้เป็นพวก ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าเครือข่ายที่ถูกต่อต้านและกีดกันออกไปจากสังคม

ความถูกต้องตามกฎหมายทำได้โดยการมีผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากสังคมเข้าร่วมในเครือข่าย และการเผยแพร่ที่มีเป้าหมายดี การใช้ชื่อที่จำง่ายและเครื่องหมายของเครือข่ายบ่อย ๆ ก็สามารถช่วยให้ได้รับการยอมรับจากสังคมและกฎหมาย

คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยีที่เครือข่ายมีการส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยน มีผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่าย ผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้เขียนเอกสารเผยแพร่ ควรมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่นั้นได้รับความเชื่อได้ว่ามีความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างลัทธิจักรวรรดินิยมทางวิชาการ เครือข่ายการวิจัยและพัฒนามักได้ประโยชน์จากกลุ่มแกนที่มีผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ มีวิธีการทำงานแบบ "ติเพื่อก่อ" และมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงของระดับรากหญ้าอย่างใกล้ชิด

10. มีการเสริมให้สมบูรณ์และการเชื่อมโยง เครือข่ายแต่ละเครือข่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ โครงการสมาชิก และระบบการจัดการที่แตกต่างกันแต่มีส่วนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ สะท้อนถึงขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายของเครือข่าย การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลายลักษณะ โดยอาจเป็นการเสริมในแง่ภูมิศาสตร์ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ดำเนินการในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมเครือข่ายแนวราบที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน ชาวนา สถาบันวิจัย เป็นต้น หรือเชื่อมโยงเครือข่ายที่อยู่ในสาขาวิชาต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น วิทยาศาสตร์ด้านสัตว์ วิศวกรรมทางการเกษตร สังคมวิทยาชนบท การขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวตั้งที่ช่วยนำความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานส่งเสริม นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานความช่วยเหลือ นักการเงิน และภาคเอกชนเข้าด้วยกันก็มีความจำเป็น

การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายมีความจำเป็นเพื่อ

- ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่ม
- ส่งเสริมความร่วมมือที่เสริมซึ่งกันและกันให้เรื่องที่ทำนั้นมีความสมบูรณ์
- หลีกเลี่ยงการแข่งขัน
- ลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการ
- ทำให้ผลประโยชน์ของเครือข่ายมีมากขึ้น
- ใช้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กรต่าง ๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเชื่อมเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ได้ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

11. มีการติดตามผลและประเมินผล เครือข่ายต้องการการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน ไม่เพียงแต่ประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายเป็นระยะ ๆ ด้วย จากเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น การติดตามผลและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่องยาก ดังนั้น กระบวนการ

กำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย จึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทั้งมวลต้องเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และกำหนด

12. มีการจัดการเครือข่ายที่ดี การจัดการเครือข่ายเป็นเรื่องซับซ้อน และมีคนน้อยคนนักที่ได้รับการฝึกฝนมาในสายนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายจำนวนมากสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลุ่มของผู้จัดการมือสมัครเล่นที่มีความกระตือรือร้นซึ่งไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการมาก่อนเลย อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่เครือข่ายทั้งหมดต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือลองผิดลองถูก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการทำงาน หรือการจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคจะเป็นประโยชน์มาก

13. จัดสรรการเกี่ยวข้องกับผู้ได้ประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เครือข่ายมุ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้ประโยชน์เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายวิจัยและพัฒนาการเกษตร จะประสบความสำเร็จถ้าใช้วิธีการที่พิจารณาหรือรับเอาความคิดเห็นและประสบการณ์ของเกษตรกรมาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย เครือข่ายระดับชาติและระดับนานาชาติก็ได้ประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายของผู้ได้รับประโยชน์ระดับพื้นที่เช่นกัน การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ และระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สมาชิกเครือข่ายสามารถช่วยติดต่อกับกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่นและอำนวยความสะดวกให้กับการติดตามผลการดำเนินกิจกรรม

14. เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน การมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำเช่นนั้น สมาชิกต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีผลประโยชน์ในกิจกรรมบางอย่าง มีความปรารถนาจะสมทบอะไรบางอย่างให้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ศรัทธาต่อเครือข่าย เชื่อใจผู้นำเครือข่าย และมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอนาคตของเครือข่าย

โดยสรุป ในการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ถ้ามีวัตถุประสงค์ของการรวมกันเป็นเครือข่ายที่ดี มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งขันของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

ประเด็นวิเคราะห์

วิธีการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สามารถเกิดขึ้นเองกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้หรือไม่ ยังขาดปัจจัยนำเข้าสำหรับการสร้างเครือข่ายในเรื่องใดบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.3

ตอนที่ 11.2

หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์
เรื่องที่ 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
เรื่องที่ 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่สมาชิกเริ่มพัฒนาตนเองก่อน เมื่อพึ่งพาตนเองได้แล้ว จึงสร้างความรู้จักกับคนอื่น และทำให้คนอื่นรู้จัก จากนั้นจะเกิดการเชื่อมโยง เกิดการมีส่วนร่วม และรวมกันเป็นเครือข่ายสมาชิก แล้วใช้หลักการบริหารให้เครือข่ายที่เกิดขึ้นนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกภายในเครือข่ายต่อไป สำหรับสมาชิกสัมพันธ์เป็นแนวคิดการดำเนินการตลาดสมัยใหม่ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างสมาชิกให้มีความภักดีและมีความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับสหกรณ์
2. การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นกระบวนการพัฒนาตัวคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและศรัทธาต่ออุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เมื่อพัฒนาตนเองดีแล้วจึงพัฒนาการรวมกันเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป
3. การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ฝ่ายจัดการต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองก่อน โดยวิเคราะห์ตนเอง มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงคิดบวก ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางแผนก่อนลงมือทำ มีการสื่อสารที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีสมาธิ และมีสุขภาพดี ซึ่งการรวมกันเป็นเครือข่ายช่วยทำให้ฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีเพื่อนที่ปรึกษาหารือในเรื่องของการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องต่อสมรรถนะของตำแหน่ง ตั้งใจทำงานให้สหกรณ์อย่างมีประสิทธิผล เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ในระยะยาว

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ได้
2. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้
3. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ และประธานกรรมการ โดยไม่คาดหวังสินจ้างรางวัลเมื่อไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการเป็นเจ้าของ การสอบถาม การตรวจสอบ สมาชิกมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ความเจริญเติบโตและความเข้มแข็งมั่นคงของสหกรณ์ควรได้รับการผลักดันจากสมาชิกอย่างแท้จริงจึงจะสัมฤทธิผล ทั้งนี้สมาชิกต้องร่วมกันยึดมั่นในอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปพร้อมกันด้วย การสร้างเครือข่ายสมาชิกในสหกรณ์จะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ เข้าถึงหลักการและวิธีการสหกรณ์โดยการปฏิบัติตาม และนำสู่การพัฒนาสหกรณ์โดยสมาชิกให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าหรือผู้รับบริการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น

1. การสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์ ประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกทุกคน คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของบุคคล จึงควรดำเนินการไปในทุกฝ่าย นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายบุคคลนี้ยังควรกระจายออกไปภายนอกสหกรณ์ด้วย ทั้งบุคลากรที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ หรือนอกขบวนการสหกรณ์ในภาคเอกชน ภาครัฐต่าง ๆ ทั้งนี้ยึดคติที่ว่า ยิ่งมากเครือข่าย ยิ่งกว้างขวาง และนำประโยชน์มาสู่สหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้น ในส่วนของการสร้างเครือข่ายเป็นกระบวนการต่างตอบแทน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ทั้งความคิด ข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อแลกเปลี่ยน โดยมีการบอกต่อ ชักนำ รวมถึงการติดต่อระหว่างกันด้วยการแบ่งปันเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนที่อยู่ในแวดวงของการโยงใย ทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายที่ดีที่สุดจึงอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของการให้เป็นปฐมบทและการต่างตอบแทน ซึ่งก็เป็นเรื่องของการให้และการรับที่เท่าเทียมกัน

การสร้างเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ควรดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 23-25)

1.1 การเริ่มที่ตัวของสมาชิกก่อน คือ เริ่มที่ตัวเองก่อน แล้วค่อย ๆ ขยายวงกว้างออกไปเป็นชั้น ๆ ค่อยเป็นค่อยไป จากผู้ใกล้ชิดไปสู่ภายนอก จากเครือข่ายญาติ มิตรสหายสู่บุคคลทั่วไป จากความสัมพันธ์ทั่วไปสู่ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้อาจจะอาศัยแนวทางเรื่องหลักการสหกรณ์ ทั้ง 7 ข้อ ตลอดจนอุดมการณ์สหกรณ์เป็นวิถีปฏิบัติก็ได้ การริเริ่มเครือข่ายโยงใยนี้ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ความดี ความมีน้ำใจ การให้และการรับที่เหมาะสม โดยที่สมาชิกของสหกรณ์ควรมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

1) การยอมรับในคุณค่าของทุกคนว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้สามารถนำมาถักทอร้อยเป็นสายใยได้ ถ้าทุกคนเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความคิดเห็นข้อมูลข่าวสาร และพร้อมรับความสำเร็จร่วมกัน

2) สมาชิกควรสำรวจตนเองก่อนจะไปเชื่อมโยงเครือข่ายกับผู้อื่น ต้องวิเคราะห์แยกแยะความชอบ/ไม่ชอบออกจากกัน เพราะโดยปกติแล้วถ้าคนเราชอบและไม่ชอบอะไรที่คล้าย ๆ กัน ก็จะร่วมมือได้ดีกว่าชอบและไม่ชอบในสิ่งที่ขัดกัน

3) ต้องสร้างความมั่นใจในกันและกันด้วยคำชม เพราะการชมเป็นการสร้างกำลังใจและสร้างความมั่นใจให้แก่กันและกัน และจะเป็นสะพานทอดไปสู่การเป็นเครือข่ายที่ถาวรด้วยสัมพันธภาพที่ดียิ่ง

4) ควรมีมารยาทและมีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือกันและกัน หากเครือข่ายเกิดความท้อถอยก็ควรให้กำลังใจกันและกันและแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นช่องทางให้เกิดการขยายตัวของเครือข่าย

5) การเป็นผู้รับและผู้ให้ที่ดีต่อกัน มีความยุติธรรมและเกื้อกูลกันและกัน เราทราบกันแล้วว่าการเป็นเครือข่ายจะเกี่ยวข้องกับคนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปเสมอ และทั้ง 2 คนนั้น จะมาสร้างความสัมพันธ์กันในลักษณะผู้รับและผู้ให้ ดังนั้นจึงควรเป็นผู้ให้และผู้รับที่เปี่ยมล้นไปด้วยความดีคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะควรยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์ด้วย

6) จงยึดหลักทำดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การเชื่อมโยงเครือข่ายนี้ จะเป็นต้องอาศัยทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความคิดกว้างไกล รู้จักการบริหารจัดการเครือข่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้การมีคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ของสหกรณ์ด้วย

1.2 การสร้างความรู้จักคนอื่น คนเราจะประสบความสำเร็จได้ยากในชีวิต หากไม่รู้จักผู้อื่นเลย วัน ๆ ก้มหน้าก้มตาทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเดียว โลกนี้มีคนรู้จักเพียงคนเดียวเท่านั้น การรู้จักคนอื่นไม่ว่าเกิดจากสาเหตุใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีประโยชน์ต่อตัวเราเองทั้งสิ้น ดังกล่าวว่า "การรู้จักกันเป็นทรัพย์อันประเสริฐ" ทั้งนี้เพราะคนเราต้องพึ่งพาอาศัยกัน แต่การรู้จักกันนั้นสิ่งสำคัญ ก็คือว่า เราจะต้องรู้จักใครจึงจะก่อเกิดประโยชน์กับเรามากที่สุด โดยแนวทางในการสร้างความรู้จักกับคนอื่นดำเนินการได้ดังนี้

1) เริ่มจากเครือญาติก่อน เพราะเครือญาติจะเป็นกลุ่มคนแรกที่อยู่แวดล้อมเรา มีขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิตที่ไม่แตกต่างกับเรา ทำให้การสร้างเครือข่ายได้ง่ายและไม่มีความแปลกแยก

2) ขยายไปสู่เพื่อน ๆ เพื่อจะมีหลายคน หลายกลุ่ม หลายประเภท แต่สิ่งสำคัญต้องพยายามหาเพื่อนสนิท หรือเพื่อที่คุ้นเคยกันมานาน เพราะกลุ่มเพื่อนเหล่านี้จะเริ่มจากการไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวพันเสมอ การสร้างเครือข่ายจึงอยู่ในระดับปลอดภัย แล้วค่อยขยายออกไปสู่บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ ที่ไกลตัวออกไป

3) ต้องเริ่มทันทีตั้งแต่วันที่ตัดสินใจว่าจะสร้างความรู้จักคนอื่น ต้องเริ่มดำเนินการทันที เครือข่ายของแต่ละคนแต่ละกลุ่มจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการสร้างสัมพันธภาพไม่น้อย ยิ่งนานวัน ยิ่งใกล้ชิดก็เกิดความแน่นเฟ้นกันมากขึ้น

1.3 การทำให้คนอื่นรู้จัก นอกจากต้องรู้จักคนอื่นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องทำตนเองให้คนอื่นรู้จักด้วย มีวิธีการหลายวิธีที่จะทำให้คนอื่นรู้จักดังนี้

1) ไปปรากฏตัวในวงสังคมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยงรุ่น งานเลี้ยง งานแต่งงาน งานการประชุม งานบุญ งานสังสรรค์ของญาติมิตร การไปในงานดังกล่าวทำให้ได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เป็นการเริ่มต้นในการสร้างเครือข่ายที่ดี

2) เป็นสมาชิกสมาคม หรือสโมสรต่าง ๆ โดยเฉพาะสมาคม หรือสโมสรทางด้านการสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะในสังคมชุมชนต่าง ๆ

3) การแสดงตนเป็นนักคิด นักวิจารณ์ นักเขียน ตลอดจนเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ แนวทางนี้ มักจะเป็นที่ยอมรับให้เกียรติ ถือว่าเป็นผู้นำของสังคม

สมาชิกสหกรณ์เมื่อมีการพัฒนาตนเองและพึ่งพาตนเองได้แล้ว ควรสร้างความรู้จักกับคนอื่น และทำให้คนอื่นรู้จัก จากนั้นการรวมกันเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งที่สมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ควรดำเนินการ การสร้างเครือข่ายโดยสมาชิกสหกรณ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกอื่นที่ไม่ค่อยได้มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ให้ประชาชนทั่วไปได้เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ และแสดงความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เห็นว่าการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้รับประโยชน์และมีความมั่นคงในการใช้ชีวิตประจำวัน และพัฒนาตนเองจากสมาชิกไปเป็นผู้นำในสหกรณ์ต่อไป ซึ่งเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ที่เกิดขึ้น จะต้องมีองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมภายในเครือข่าย ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). น. 28.

จากภาพที่ 11.3 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557, น. 28)

1) การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางกิจกรรมของเครือข่าย วิธีการติดตามผล การตรวจสอบ และการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรมของเครือข่ายสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2) การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้วต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดที่จะเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย

3) การร่วมดำเนินการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย เช่น ร่วมออกแรง ร่วมออกทรัพย์บริจาค เป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของเครือข่าย

4) การร่วมติดตามและประเมินผล หมายถึง เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่ายเสร็จสิ้น สมาชิกสหกรณ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งค้นหาข้อดี ข้อเสียเพื่อปรับปรุงกิจกรรมของเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5) การร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการรับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของเครือข่าย ทั้งด้านวัตถุ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต รายได้ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ด้านบุคคล ได้แก่ เกิดพลังอำนาจในการต่อรอง เกิดการรับรู้ศักยภาพของตนเอง นับถือตนเอง และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย

หลังจากที่ดำเนินการตามแนวทางการสร้างเครือข่ายโดยตัวสมาชิกสหกรณ์ และเกิดเป็นเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์แล้ว ควรมีการจัดให้สมาชิกได้พบปะกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สนับสนุนการจัดกิจกรรมของเครือข่าย ให้ขวัญและกำลังใจแก่สมาชิก กระตุ้นให้ความร่วมมือกันทำกิจกรรม การแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ปลูกฝังให้สมาชิกมีความเป็นเจ้าของ และหวงแหนทรัพยากรในท้องถิ่น โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) ให้ความเป็นอิสระแก่องค์การสมาชิก ในด้านการบริหารจัดการกิจกรรมขององค์การสมาชิก โดยมีการกำหนดเป้าหมายดำเนินร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การสมาชิกและเป้าหมายรวมของเครือข่าย

2) สนับสนุนการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก โดยพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้แก่องค์การของสมาชิก

3) ประสานงานให้สมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การภายนอก ทั้งด้านวิชาการ และแหล่งทุนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในชุมชนระหว่างองค์การสมาชิกกับองค์การอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

4) จัดทำเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และการให้ข้อมูลข่าวสารสมาชิกบ่อย ๆ เพื่อให้องค์การสมาชิกมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในกิจกรรมที่ดำเนินการตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ทางสังคมและกฎหมาย

5) สนับสนุนองค์การสมาชิกสร้างเครือข่ายย่อยในชุมชน โดยร่วมจัดเครือข่ายเรียนรู้ ระหว่างองค์การสมาชิกกับชาวบ้านควบคู่ไปกับเครือข่ายกิจกรรม

6) ให้สมาชิกเข้าร่วมเป็นกรรมการหรือคณะทำงานย่อยในเรื่องต่าง ๆ ที่องค์การแม่ข่ายจัดขึ้นโดยสมัครใจ เพื่อเพิ่มทักษะการจัดการและประสานงาน

7) พัฒนาผู้นำและแกนนำขององค์การสมาชิก ในด้านการบริหารจัดการองค์การและเครือข่าย เพื่อเป็นกำลังสำรองเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย

8) ค้นหาภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาเสริมในการรณรงค์ด้านความคิด การสร้างจิตสำนึกใหม่แก่ชาวบ้าน รวมทั้งการประสานพลัง ประสานจิตใจร่วมกัน

9) มีผู้ชำนาญการคอยช่วยในการติดตามและประเมินผลสำเร็จร่วมกับองค์การสมาชิก เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานองค์การ รวมทั้งนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการดำเนินการต่อไป

โดยสรุป ในการบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ควรใช้กระบวนการที่สมาชิกเริ่มพัฒนาตนเองก่อน เมื่อพึ่งพาตนเองได้แล้ว จึงสร้างความรู้จักกับคนอื่น และทำให้คนอื่นรู้จัก จากนั้นจะเกิดการเชื่อมโยง เกิดการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ที่ประกอบด้วย 1) ร่วมคิด 2) ร่วมตัดสินใจ 3) ร่วมดำเนินการ 4) ร่วมติดตามประเมินผล และ 5) ร่วมรับผลประโยชน์ จนผสานรวมกันเป็นเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ แล้วใช้หลักการบริหารให้เครือข่ายที่เกิดขึ้นนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกภายในเครือข่ายต่อไป

2. สมาชิกสัมพันธ์ในการบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

ในส่วนของสมาชิกสัมพันธ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้ เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์และสมาชิก โดย โอภาวดี เข็มทอง (2560, น. 15-16) กล่าวว่า สมาชิกสัมพันธ์ในขบวนการสหกรณ์นั้น ที่จริงก็คือ การดำเนินการทางด้านการตลาดสมัยใหม่ ที่เรียกว่า การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หรือ CRM นั่นเอง เพราะวิวัฒนาการด้านการตลาดสมัยใหม่ ล้ำพังเพียงแต่ใช้หลักส่วนประสมทางการตลาด 4Ps คือ Price Place Product และ Promotion นั้นไม่เพียงพอที่จะรักษา สร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าไว้ได้ ธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อการรักษาความภักดี (Royalty) ของลูกค้าไว้แบบยั่งยืน ความภักดีแบบยั่งยืนของลูกค้าจะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในด้านการตลาดที่มั่นคง ที่คู่แข่งไม่สามารถทำลายลงได้ ดังนั้น สหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งจึงต้องนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้เช่นกัน และโดยที่สหกรณ์นั้น สมาชิกคือลูกค้าและเจ้าของ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสหกรณ์ จึงเรียกว่า "การบริหารสมาชิกสัมพันธ์"

ส่วนประสมทางการตลาด คือ 4Ps นั้น ในปัจจุบันมิได้ครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นของการตลาด เพราะยังไม่สามารถทำให้สมาชิก หรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระยะยาว ในระยะสั้นถ้าสหกรณ์มีการพัฒนาสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก มีการตั้งราคาที่เหมาะสม มีการกระจายสินค้าให้ถึงสมาชิกโดยง่าย และมีการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในแต่ละปี แต่ถ้าสหกรณ์ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาวและสำเร็จแบบยั่งยืน สหกรณ์จำเป็นต้องมีการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ โดยการนำแนวคิด 4Rs เข้ามาใช้ อันได้แก่ การรักษาสมาชิก (Retention) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships) การอ้างถึง (Referrals) และการกู้คืนสมาชิก (Recovery)

เมื่อสหกรณ์มีการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ต่างได้รับประโยชน์ในการดำเนินงานสมาชิกสัมพันธ์นั้น ตามทฤษฎีสมประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win Theory) ในด้านของสหกรณ์นั้น การสมาชิกสัมพันธ์จะทำให้สหกรณ์มีต้นทุนขายน้อยลง สหกรณ์จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการตัดสินใจบริหารธุรกิจ เพราะมีข้อมูลที่สมบูรณ์แบบที่สามารถดึงมาใช้จากฐานข้อมูลสมาชิก สหกรณ์จะมีต้นทุนต่ำลงในการรณรงค์เพิ่มสมาชิกใหม่หรือเพิ่มหุ้น เนื่องจากการอ้างถึงของสมาชิกเก่า ๆ นั้นเอง สหกรณ์สามารถเพิ่มยอดธุรกิจขึ้นได้เพราะสมาชิกจะเอาใจออกห่างสหกรณ์น้อยลงหรือไม่มีเลย สหกรณ์สามารถสร้างศูนย์อ้างอิงขึ้นในหมู่สมาชิกที่สมาชิกจะเป็นผู้ปกป้องสหกรณ์จากการโจมตีของคู่แข่ง สหกรณ์จะสามารถเพิ่มมูลค่าของสมาชิกให้เป็นผู้มีอุปการคุณของสหกรณ์ โดยการสร้างความภักดีในหมู่สมาชิกสหกรณ์

ในด้านของสมาชิกนั้น การบริหารงานสมาชิกสหกรณ์สัมพันธ์ของสหกรณ์จะทำให้สมาชิกใช้เวลาน้อยลง ในการซื้อสินค้าและใช้บริการของสหกรณ์ มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น มีความเชื่อมโยงกับสหกรณ์มากขึ้น นอกจากนั้นประโยชน์ของการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ยังทำให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการบริหารงานสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ในระดับสูงขึ้น การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิต ความเป็นอยู่ครอบครัว ชุมชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังเช่น สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นใช้การสมาชิกสัมพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านเครือข่ายของแม่บ้านอันกรุ๊ป ทำให้แม่บ้านที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ในระดับสูง ๆ ขึ้นไป การดูแลสุขภาพอนามัยในชุมชนและครอบครัว การธำรงรักษาสิ่งแวดล้อม การสืบทอดอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประจำชาติ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

วิธีการดำเนินสมาชิกสัมพันธ์ในสหกรณ์เพื่อที่จะได้เกิดประโยชน์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องเริ่มต้นจากการวางกลยุทธ์การบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ โดยดำเนินการเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ปรับปรุงจากโอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 25-30)

2.1 การวิเคราะห์สมาชิก สหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์จะต้องทราบข้อมูลสมาชิกก่อนที่จะวางกลยุทธ์การบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ว่าสมาชิกเป้าหมายของสหกรณ์เป็นใคร เป็นผู้บริโภคระดับธรรมดา (Consumer) หรือเป็นระดับผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทน หรือนายหน้า (Traders) เพราะวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก 2 ระดับนี้ย่อมไม่เหมือนกัน

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด สหกรณ์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของสหกรณ์ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ จะทำให้สหกรณ์ทราบจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่สหกรณ์จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในเรื่องของการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะเลือกสมาชิกกลุ่มเป้าหมายของการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ในขั้นตอนต่อไป

2.3 การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์สหกรณ์ การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) คือ การแบ่งกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็น

กลุ่มย่อย ๆ โดยพิจารณาจากลักษณะบางอย่างของสมาชิกที่มีร่วมกันจัดให้อยู่กลุ่มเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายการสมาชิกสัมพันธ์ให้เป็นที่สนใจของสมาชิกแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม และเมื่อได้ส่วนย่อยของตลาดเรียบร้อยแล้ว ขั้นต่อไป คือ สหกรณ์ต้องเลือกส่วนย่อยของตลาดเหล่านี้มาเป็นตัวกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) และเมื่อสหกรณ์ได้เลือกตลาดเป้าหมายของสหกรณ์ได้แล้ว สหกรณ์ก็ต้องมาคิดหาวิธีการสื่อสารกับกลุ่มสมาชิกเป้าหมายนี้ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์สหกรณ์ได้อย่างชัดเจน

2.4 การจัดทำแผนภาพการตลาด แผนภาพการตลาด (Market Plan) นี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ให้เห็นถึงปริมาณและมูลค่าขายของสินค้า/บริการที่ถูกจำหน่ายออกไป โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ หรือในแต่ละกลุ่มของสมาชิกเป้าหมาย ดังนั้น สหกรณ์จะนำข้อมูลเหล่านี้มาจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกเป้าหมายในแต่ละกลุ่มว่า ควรจะให้ความสำคัญกับสมาชิกเป้าหมายกลุ่มใดเป็นลำดับแรก และลำดับถัด ๆ ไป

2.5 การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละราย เมื่อสหกรณ์ได้ทราบกลุ่มสมาชิกเป้าหมาย และได้จัดเรียงลำดับความสำคัญของสมาชิกแต่ละกลุ่มแล้ว ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำสมาชิกสัมพันธ์ประสบความสำเร็จได้ คือ การพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มสมาชิกเป้าหมายนั้น สมาชิกคนใดเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เช่น เป็นผู้ใช้ผู้มีอิทธิพลในการชักนำทางความคิด ผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติ ผู้สั่งซื้อ และผู้สกัดกั้น และต้องพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับกลุ่มสมาชิกว่าอยู่ในระดับลูกค้าคาดหวัง ระดับผู้ซื้อ ระดับลูกค้า ระดับลูกค้าสนับสนุน ระดับผู้มีอุปการคุณ หรือระดับหุ้นส่วนธุรกิจ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมากำหนดบทบาทความสำคัญของกลุ่มสมาชิกเป้าหมาย และกำหนดกิจกรรมการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวต่อไป

2.6 การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรมสมาชิกสัมพันธ์ การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรมสมาชิกสัมพันธ์ในระหว่างระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่น แผนการตลาดประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และวัตถุประสงค์ทางการตลาด พิจารณาสถานการณ์การตลาดในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์ กำหนดกลยุทธ์การตลาดที่จะนำมาใช้กับสมาชิกเป้าหมายแต่ละกลุ่ม กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการตลาดและตัวผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม เครื่องมือ งบประมาณที่ต้องใช้ เมื่อสหกรณ์วางแผนปฏิบัติการได้แล้วก็แปลงลงมาให้เป็นตัวเลขทางการเงิน จัดทำออกมาเป็นกระบวนการกำไร-ขาดทุน เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดและวัตถุประสงค์ทางการเงิน ขั้นสุดท้ายในแผนการตลาดจะเป็นการควบคุมและประเมินผล เพื่อเป็นการวัดว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2.7 การนำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปดำเนินการ หัวใจสำคัญของการนำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปดำเนินการ คือ คำว่า "คุณค่า" ที่อยู่ในสายตาของสมาชิกนั้นเอง เพราะตราบใดที่สมาชิกยังมีความรู้สึกว่า ตนเองได้รับคุณค่าที่เหนือกว่าจากการซื้อสินค้าและการใช้บริการของสหกรณ์ สมาชิกเหล่านี้ก็ยังคงความภักดีต่อสหกรณ์ ดังนั้น การทำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปใช้นั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้จิตวิทยาติดต่อกับสมาชิก และรู้จักใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากสหกรณ์นำไปใช้อย่างครบถ้วนแล้ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการสมาชิกสัมพันธ์ โดยทั้งสหกรณ์และสมาชิก จะเกิดความไว้วางใจ (Trust) และการผูกพันธ์/ผูกมัด (Commitment) ในกันและกัน จะเกิดการพัฒนาจากสมาชิกระดับลูกค้า เป็นสมาชิกระดับอุปการคุณ ผลดีระยะยาวจะเกิดขึ้นกับทั้งสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรของสมาชิกอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีผลดีกับการบริหารเครือข่ายสมาชิกในสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

การสร้างเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.1

เรื่องที่ 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ความสำเร็จของสหกรณ์นั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในสหกรณ์แล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเองเพื่อให้บริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินการเป็นแกนนำที่สำคัญที่จะสามารถชักจูงโน้มนำสมาชิก นำฝ่ายจัดการไปสู่การปฏิบัติที่ดีไปสู่ทิศทางที่สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สหกรณ์นั้นจึงจะมีการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น และเป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งพิงของประชาชนได้

1. การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก นับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสหกรณ์ เพราะเป็นผู้อยู่ใกล้ชิดกับสมาชิกเป็นผู้รู้ปัญหา ความต้องการของสมาชิกเป็นอย่างดี และมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นผู้เชื่อมประสานงานระหว่างความ

ต้องการของสมาชิก และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นผู้สร้างให้เกิดความศรัทธาต่อสหกรณ์ และนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ก่อนการสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ/ผู้บริหารในปัจจุบันที่ยังคงเป็นปัญหาในบางสหกรณ์ เนื่องจากผู้บริหารยังคงมีความเผด็จการ ใช้อำนาจ ไม่เป็นนักฟังที่ดี ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เสียสละให้สหกรณ์ ทำงานเพียงเพื่อรับผลประโยชน์ในระยะสั้น ขาดความชำนาญในการทำธุรกิจ ขาดแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ ทำให้บางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ (อ้างใน จตุพร สังขวรรณ, 2557, น. 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นทั้งผู้ส่งเสริม และผู้ยับยั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ให้กำลังใจและทำร้ายความรู้สึก ทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้ที่ดึงอัจฉริยะในตัวพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ยับยั้งอัจฉริยะที่มีอยู่ในตัวพนักงาน โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม"

คำพูดของ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีแมลงหวี่ที่บางครั้งผู้บริหารก็เปรียบเสมือนแก้วที่ครอบแมลงหวี่ (ลูกน้อง) ไว้ เพราะคิดว่าเป็นความหวังดี ต้องการช่วยเหลือ ปกป้องลูกน้องให้ปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ ไม่เปิดโอกาสให้คิดให้ทำอะไรใหม่ ๆ กลัวความผิดพลาด แต่หารู้ไม่ว่ากำลังทำร้ายพวกเขาเหล่านั้น ให้เป็นผู้ไร้จินตนาการในระยะยาวอยู่นั้นเอง เนื่องจากเมื่อลูกน้องโดนครอบงำทางความคิดเป็นระยะเวลานานแล้ว ความมุ่งมั่น จินตนาการต่าง ๆ ก็จะกลืนหายไป ทำงานแต่เฉพาะที่เจ้านายสั่งเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือนแมลงหวี่ที่ถูกครอบไว้ด้วยแก้ว แรก ๆ ก็จะบินชนก้นแก้วเพื่อหาทางออกแต่ออกไม่ได้ ยิ่งนานวันไปจะรู้สึกเป็นความคุ้นเคย และจะกลายเป็นแมลงหวี่ที่บินวนอยู่ที่เดิมแม้จะเปิดแก้วออกแล้วก็ตาม หรือตายเพราะไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือบินไปอย่างไร้ทิศทาง ก็ขึ้นอยู่กับเจ้านายทั้งสิ้น

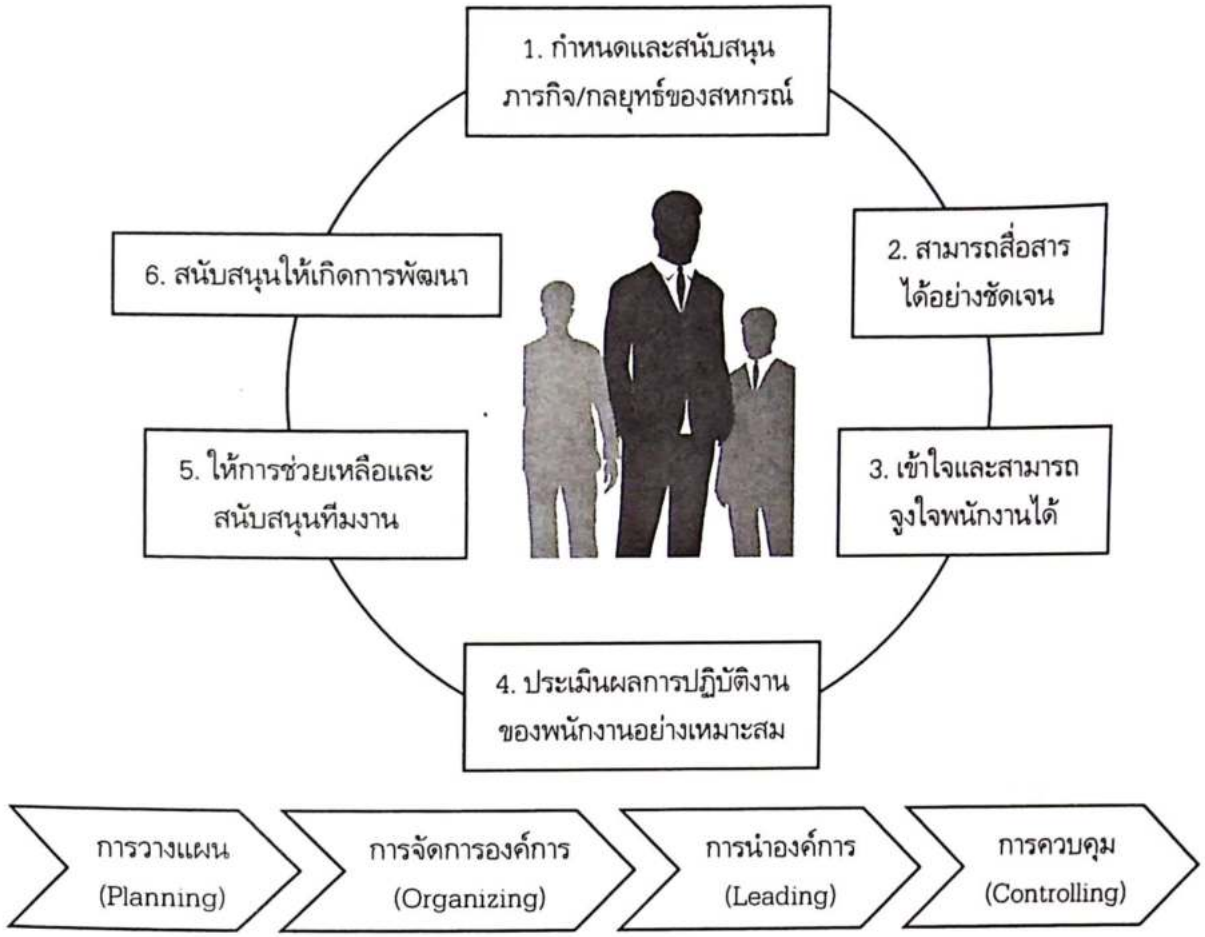
ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่นั้น จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปรับตัวขององค์การ โดยสามารถเปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ได้ ดังตารางที่ 11.1

ตารางที่ 11.1 เปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ของผู้นำนักบริหาร

ผู้นำนักบริหารบทบาทเก่า	ผู้นำนักบริหารบทบาทใหม่
1. มีความเป็นเจ้านาย	1. มีความเป็นโค้ช และผู้สนับสนุน
2. ควบคุม จับผิด	2. ให้อำนาจทีมงาน
3. รวบรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง	3. สร้างผู้นำเพิ่มและกระจายอำนาจ
4. ตั้งเป้าหมาย เน้นแต่ KPI เพื่อให้ได้ผลงาน	4. สร้างความสอดคล้องทั้งระบบงานและคน
5. กำกับด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัด	5. นำด้วยการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรม
6. ใช้อำนาจเป็นตัวนำ	6. สร้างบารมีจากเครือข่ายและสัมพันธภาพ
7. เน้นการใช้คำสั่งในการปฏิบัติตาม	7. เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงาน
8. มองเฉพาะงานตนเอง (Silolistic)	8. มองเชิงระบบ (Value Chain)
9. รักษาผลประโยชน์เฉพาะหน่วยงานของตน	9. สร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ
10. เน้นพรรคพวกเป็นหลัก (ระบบอุปถัมภ์)	10. ให้คุณค่าในความแตกต่างเพื่อเติมเต็ม
11. เปลี่ยนเมื่อถูกบังคับ หรือเกิดวิกฤต	11. เรียนรู้อยู่เสมอและสร้างการเปลี่ยนแปลงก่อน
12. สร้างความสามารถในการแข่งขันภายใน	12. สร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ. (2557). น. 16.

จากตารางที่ 11.1 จะเห็นได้ว่า รูปแบบบทบาทการบริหารในอดีตนั้น มีลักษณะคล้ายแก้วในทฤษฎีแมลงหวี่ข้างต้น ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้และไม่สามารถสร้างความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ในการสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้นำนักบริหารในสหกรณ์ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ดังภาพที่ 11.4



ภาพที่ 11.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่

ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ. (2557). น. 17.

นอกจากนี้ ทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างความมีประสิทธิภาพในการทำงาน 8 ประการ มีดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 55-60)

1.1 การบริหารพนักงาน (Leading Employees) ทักษะด้านการบริหารงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหารพนักงานจะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของตน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์การ

1.2 ความฉลาดเฉียบแหลม (Resourcefulness) ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลม คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำที่มีทักษะนี้เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างทะลุปรุโปร่ง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในสภาวการณ์ที่กดดัน

1.3 ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ทักษะประการสำคัญของการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ทราบว่าเวลาไหนควรทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร โดยกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

1.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการนำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ เพราะการที่องค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึง การนับถอยหลังผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change agent)

1.5 ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนที่ตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ ในสถานการณ์ที่คับขันหรืออยู่ในช่วงวิกฤต ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นถึงความใจเย็น หรือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่น สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

1.6 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationships) ผู้บริหารที่ไม่ทราบเรื่องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและพนักงาน ก็ไม่สามารถที่จะผลักดันหรือทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.7 ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง (Doing Whatever It Takes) บุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีทักษะเรื่องของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงาน หรืออุปสรรคใด ๆ ก็ตาม โดยทำอย่างเต็มกำลังความสามารถ และไม่ย่อท้อ

1.8 การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style) ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดีจะใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ สร้างความเห็นที่สอดคล้องกัน (Consensus) และกระตุ้นการตัดสินใจให้เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการจูงใจให้สมาชิก และฝ่ายจัดการสหกรณ์ทำในสิ่งที่แตกต่างได้ โดยจะต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ และพร้อมที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้นำในสหกรณ์ ยังต้องกระตุ้นให้สมาชิก และฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้นต้องเน้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสหกรณ์อย่างระมัดระวังและมีเหตุผล นอกจากนี้ต้องให้ความสนใจต่อความก้าวหน้าของฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องมีการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ รวมทั้งการสอนงานด้วย สิ่งที่สำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องมี คือ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ รวมถึงความสามารถในการต่อสู้กับความซับซ้อนไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจนได้ อีกทั้งต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นพวก "มือถือสาก ปากถือศีล"

และต้องมีความสนใจพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อมีความรู้ที่ทันสมัย พร้อมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่

ดังนั้น ก่อนที่จะมีการสร้างเครือข่ายจึงควรที่จะพัฒนาตัวคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและศรัทธาต่ออุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เมื่อพัฒนาตนเองดีแล้วจึงพัฒนาการรวมกันเป็นเครือข่ายต่อไป

การพัฒนาเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สามารถดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1) จัดให้มีการพบปะเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ของแต่ละคนเป็นประจำ รวมทั้งการพบปะกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเปิดโลกทัศน์ในเรื่องอื่น ๆ ภายนอก

2) พิจารณาคัดเลือกกรรมการที่มีความสามารถทำหน้าที่ผู้ประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย เพื่อคอยให้คำแนะนำองค์สมาชิกและเป็นผู้ประสานกับภาครัฐและเอกชน

3) ให้การอบรมแก่คณะกรรมการเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องทางเทคโนโลยีกิจกรรมต่าง ๆ และในด้านการบริหารจัดการ การวางแผน ตลอดจนการทำงานเป็นทีม

4) ให้กรรมการได้เข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ หรือให้ไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

5) มีการประชุมสรุปผลงานของกิจกรรม เพื่อให้กรรมการได้รับและร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประมวลถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคขององค์การ

การบริหารจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อาศัยหลักในการทำงานเครือข่าย ดังนี้

1) สร้างความผูกพันและรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่าย ผู้ปฏิบัติงาน “เอาด้วย” มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

2) การสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา ผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้างเครือข่าย และสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ข้อนี้เป็นสำคัญยิ่ง หากไม่ไว้ใจในองค์กรหรือบุคคลที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายด้วย เลิกคิดเรื่องการสร้างเครือข่ายได้

4) ยึดหลักเสมอภาคในการทำงาน และมีความโปร่งใส

5) ยึดอัตตาและประโยชน์ของตัวองค์กรให้น้อย มองให้ชัดถึงเป้าหมายของเครือข่าย

6) ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกอาจต้องยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เครือข่ายประสบความสำเร็จ

7) การลงนามในสัญญาหรือข้อตกลง ต้องทำอย่างรอบคอบและมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

8) ต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพราะสถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง และต้องเข้าใจในข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย

9) ต้องมีความคาดหวังที่ตรงกันและมีความสุขในการทำงานเครือข่าย

10) ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและพื้นที่

11) ตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย

12) รับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน

2. การจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

การจัดการเครือข่าย ต้องนึงถึงเงื่อนไข 2 ประการสำคัญ คือ การคำนึงถึงสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตการนำแนวทางต่าง ๆ ไปใช้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเครือข่าย ประเด็นที่สอง คือ หน่วยงานหรือบุคลากรที่บริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายโดยภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มย่อมแตกต่างจากเครือข่ายที่เอกชนเป็นผู้ริเริ่ม เครือข่ายที่บริหารโดยหน่วยงานราชการกับเครือข่ายที่บริหารโดยประชาชนในชุมชนก็มีเงื่อนไขข้อจำกัดที่ต่างกัน ในการจัดการเครือข่าย สามาถแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ การก่อรูปเครือข่าย และการจัดระบบบริหารเครือข่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, น. 60-83)

2.1 การก่อรูปเครือข่าย การก่อตัวของเครือข่ายอาจะเกิดได้ 2 แนวทางใหญ่ ๆ แนวทางแรก คือ เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปเป็นผู้ริเริ่ม (State Initiative) กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มไปกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกันและผลักดันให้เกิดการรวมตัวของประชาชน ตัวอย่างเช่น การที่ส่วนราชการพยายามผลักดันการสร้างหน่วยเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง อีกแนวทางหนึ่ง คือ เครือข่ายที่ประชาชน เป็นแกนนำจัดตั้งโดยเกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่มประชาชนเอง (Citizen Initiative) กล่าวคือ ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วลงมือริเริ่มในการรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงหรือบรรเทาไปโดยที่องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรวิชาการ หรือสื่อมวลชนอาจมีส่วนเข้ามาช่วยสนับสนุนก็ได้แต่ภาคประชาชนเป็นแกนหลักในการดำเนินงานซึ่งแนวทางแรกเป็นแนวทางหลักที่ประเทศไทยมักใช้ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ขณะที่ปัจจุบันมีความพยายามผลักดันการก่อรูปของเครือข่ายตามแนวทางที่สองให้เพิ่มมากขึ้น

ในการดำเนินงานควรทำไปทั้งสองแนวทางควบคู่กัน โดยพิจารณาถึงความสามารถในการรวมตัวของประชาชนเป็นหลัก หากประชาชนกลุ่มใดมีความสามารถในการรวมตัวเป็นเครือข่ายได้เอง หน่วยงานภาครัฐก็ไม่สมควรเข้าไปครอบงำบงการ (Manipulate) ในการก่อตัวของเครือข่าย แต่หากกลุ่มใดที่ยังขาดสมรรถนะเพียงพอในการจัดตั้งกลุ่มขึ้นเอง หน่วยงานภาครัฐก็อาจสามารถเข้าไปช่วยในฐานะผู้สนับสนุน (Supporter) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้การจัดตั้งเครือข่ายทำได้ง่ายขึ้น จากแนวคิดนี้หน่วยงานราชการจำเป็นต้องลดบทบาทในการคิดแทนประชาชนให้น้อยลง แต่เปิดช่องทางให้กลุ่มองค์กรชุมชนประชาคมได้ทำงานและมีอำนาจในการ ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น โดยภาครัฐควรปรับรูปแบบบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมเอื้ออำนวยสนับสนุน ให้กลุ่มองค์กรประชาชนมีอิสระมีส่วนร่วมรับผิดชอบและร่วมสร้างสรรค์ในสังคมในการทำงาน ร่วมกันเป็นเครือข่าย การก่อรูปเครือข่าย มีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) การสร้างความตระหนักในปัญหาและการรวมตัว การสร้างความตระหนักให้คนในสังคมทราบในเรื่องที่ต้องการสร้างเครือข่าย จึงมีความจำเป็นเพื่อเป็นการทำให้กระแสเข้าไปถึงระดับรากหญ้า หลังจากนั้นจึงใช้กลยุทธ์ "การประชาสัมพันธ์" สื่อสารให้สังคม รับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศและการใช้การ

ประชาสัมพันธ์กระตุ้นให้ประชาชนเกิดสำนึก อยากเข้าร่วมการประชาสัมพันธ์สื่อสารอย่างมีประสิทธิผลที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย กิจกรรม และแผนการดำเนินงาน จะช่วยให้สังคมรู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ และจะช่วยดึงดูดคนที่อยากมีส่วนร่วมให้เข้ามาร่วมกับเครือข่ายได้ การประชาสัมพันธ์ในที่นี้ไม่ใช่เป็นเพียงการบอก "ข้อมูล" ข่าวสาร หากต้องเป็นการสร้างความเข้าใจและสร้าง "ภาพลักษณ์ (Image)" บางอย่างลงไปในใจของผู้รับสารในลักษณะของการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าตามหลักการตลาด นอกจากนี้จากการประชาสัมพันธ์ต้องมีกลยุทธ์ด้วย หมายถึง การประชาสัมพันธ์ไม่ควรใช้วิธีการหว่านกระจายออกไปเพราะข้อมูลข่าวสารจะกระเซ็นกระสายไปสู่ประชาชนเพียงเล็กน้อย ดังนั้น อาจจำเป็นต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน และให้น้ำหนักกับแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปตามระดับความสำคัญ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรการประชาสัมพันธ์จะเป็นไปตามลำดับ ความสำคัญของกลุ่ม กลุ่มที่มีความสำคัญมากต่อการสร้างเครือข่ายก็ควรเป็นกลุ่มที่ต้องให้ความสำคัญมากเพื่อโน้มน้าวจูงใจให้เข้าร่วมผูกพันกับเครือข่าย

2) การสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ ถ้าเครือข่ายไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน เครือข่ายจะไร้พลัง เพราะสมาชิกต่างก็ไม่ทราบว่าเครือข่ายนี้จัดตั้งขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์ใด แม้ประชาชนจะสนใจแต่ก็มองไม่เห็นว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์สิ่งใดในการเข้ามามีส่วนร่วม ก็ทำให้ไม่มีใครต้องการเข้ามาเป็นแนวร่วมของเครือข่าย ดังนั้นจึงต้องมองหาตัวร่วมหรือประเด็น (Issues) ที่จะเป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดการรวมตัวกันในลักษณะที่ถักทอเข้าหากันเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งประเด็นที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในการทำเช่นนี้ต้องคำนึงถึงว่า กุญแจหลักของการสร้างจุดร่วมอยู่ที่การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ให้ประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมซึ่งจะส่งผลให้ ทุกภาคีอยากเข้ามีส่วนร่วมกับเครือข่าย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความต้องการเฉพาะเจาะจง ว่าประชาชนแต่ละกลุ่มมีความสนใจปัญหาการศึกษาในด้านใด หรืออีกประการหนึ่ง คือ การหยิบยกเอาความเดือดร้อนของชุมชนหรือประชาชนขึ้นมาเป็นตัวจุดกระแส เช่น วิกฤตเศรษฐกิจก็สามารถนำมาใช้เชื่อมโยงกับปัญหาการศึกษาได้ นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้ารวมตัวเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งสามารถดำเนินการดัดแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง หรือหากเป็นประเด็นที่เป็นที่สนใจร่วมของสังคมในภาพรวม ก็อาจใช้การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างออกไปสู่สาธารณชน อันเป็นเหตุหนึ่งที่จูงใจให้ประชาชนอยากเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย

3) การแสวงหาแกนนำที่ดีของเครือข่าย ในการดำเนินการให้เครือข่าย ประสบความสำเร็จอาจต้องใช้งบประมาณและบุคลากรจำนวนมาก เพื่อให้เกิดแนวร่วมของประชาชนที่สนใจแต่ในทางปฏิบัติด้วยความจำกัดของงบประมาณและบุคลากรทำให้เป็นการยาก ถ้าจะพยายามลงไปให้ถึงประชาชนทุกกลุ่มตั้งแต่เริ่มต้น แนวทางที่เป็นไปได้ คือ การเสาะหา "แกนนำการปฏิรูป" เพื่อให้แกนนำเหล่านี้เป็นผู้ขยายเครือข่ายต่อไป ซึ่งแกนนำการปฏิรูป คือ "ผู้เล่นหลัก (Key Actors)" ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีอิทธิพลเพียงพอในการผลักดันการทำงานต่าง ๆ เช่น ด้านนโยบาย ด้านการสร้างกระแส ด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจไม่ใช่นักวิชาการแต่เพียงผู้เดียว อาจเป็นนักหนังสือพิมพ์ สื่อสารมวลชนต่าง ๆ นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะเสาะหา "ผู้นำหลัก (Key Leaders)" ในแต่ละกลุ่มให้ย่อยลงไปอีก เช่น บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มสื่อมวลชน

ซึ่งต้องหมายถึง บุคคลผู้เป็นที่เคารพนับถือของคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลในการโน้มน้าวทิศทางของกลุ่ม/วิชาชีพได้ ผู้นำเหล่านี้มักมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำและผู้ผลักดันคนที่อยู่ในแวดวงของตน ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสนับสนุนเครือข่ายจนประสบความสำเร็จ ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) อย่างเฉพาะเจาะจง

4) การสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าเครือข่ายจะดำเนินการไปได้ยั่งยืนมากน้อยเพียงใด ก็คือปริมาณ และคุณภาพของสมาชิกเครือข่าย ด้วยเหตุนี้การสร้างแนวร่วมของสมาชิกเครือข่ายให้กว้างขวางและการดึงปัจเจก/กลุ่ม/องค์กร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็น ในการสร้างเครือข่ายอาจขยายแนวร่วมผ่านระบบความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ในลักษณะของการหาเครือข่ายแบบที่ เรียกว่า "ดาวกระจาย" ซึ่งเป็นวิธีการขยายตัวของเครือข่ายระดับชุมชนวิธีหนึ่งที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันและประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยวิธีการก็คือการเสาะหาคนที่มีความคิดหรือประสบปัญหาแบบเดียวกันแล้วดึงเข้ามาร่วมเครือข่ายที่ตรงกับแนวคิด หรือเครือข่ายที่จะช่วยแก้ปัญหาของได้ หลังจากนั้นให้ไป "ขายความคิด" เพื่อเสาะหาสมาชิกร่วมเครือข่ายต่อไป

ในกรณีของการดึงกลุ่ม/องค์กรเข้าร่วมเครือข่าย อาจพิจารณาจากระดับความเข้มแข็งของกลุ่ม โดยควรเริ่มต้นที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้ว ทั้งที่รวมตัวกันแบบหลวม ๆ ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มแม่บ้าน หรือกลุ่มที่รวมตัวกันเป็นทางการ เช่น สหกรณ์ประจำหมู่บ้าน สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมการศึกษา การเริ่มต้นในกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้วจะทำให้การก่อตั้งเครือข่ายเป็นไปได้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเราได้กลุ่มที่มีการตื่นตัวในเรื่องนี้อยู่แล้ว เพราะกลุ่มเหล่านี้จะมีบุคลากรและสายสัมพันธ์ในพื้นที่ซึ่งจะช่วยประหยัดทรัพยากรในการริเริ่มไปเสนอหาเครือข่ายใหม่ ๆ บทบาทของผู้ที่จะดำเนินการสร้าง เครือข่ายในส่วนนี้ คือ การเจรจาโน้มน้าวให้คนยินดีเข้าเป็นสมาชิกของเครือข่าย โดยการให้เหตุผล ชี้แจงให้องค์กรประชาชนเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับทั้งระดับส่วนตัวและภาพรวมประกอบตัวอย่าง และแนวทางที่เป็นรูปธรรมที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายได้

2.2 การจัดระบบบริหารเครือข่าย เมื่อมีคนสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกร่วมเครือข่าย หากไม่มีการจัดระบบของเครือข่ายที่ดี เครือข่ายจะเกิดความสับสนวุ่นวายและความขัดแย้งระหว่างกัน อันเนื่องจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ วิธีการทำงาน ตลอดจนการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน การจัดระบบของเครือข่ายจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานเครือข่ายที่ประกอบไปด้วยคนหลายกลุ่ม หลายประเภท ต่างความคิดความเห็นกัน จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การจัดระบบเครือข่าย มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการดังนี้

1) การจัดผังกลุ่มเครือข่าย ในการบริหารจัดการเครือข่ายควรต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของเครือข่ายทุกกลุ่มในประเทศที่ดำเนินการในเรื่องที่เครือข่ายเป็นอยู่ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยเอาข้อมูลของแต่ละเครือข่ายมาทำการจัดแผนที่ หรือแผนผังของเครือข่าย (Network Map) ในภาพรวมระดับประเทศ จัดผังตามความสนใจ และวัตถุประสงค์ของเครือข่าย เพื่อจะได้ทราบว่ามีเครือข่ายกี่กลุ่มที่มีเป้าหมายในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน การกระจายตัวของเครือข่ายเป็นอย่างไร การกระจายตัวของเครือข่ายตามเป้าหมายการทำงานเป็นอย่างไร และที่สำคัญจะได้ทราบว่ามีเป้าหมายในภาพรวมใดที่ยังขาดเครือข่ายเข้าไปช่วยจัดการ เพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะหาทางสร้าง

เครือข่ายเข้ามาสนับสนุน อุดช่องว่างเหล่านั้น หากได้แผนผังของเครือข่ายที่ครบถ้วนมากเท่าใด ก็จะยิ่งช่วยให้การบริหารเครือข่ายในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น แผนผังเครือข่ายจะช่วยในการขยายเครือข่ายที่มีอยู่ให้กว้างขวางออกไปด้วย คือ หากเครือข่ายใดที่ทราบว่ามีเครือข่ายอื่นที่ดำเนินการโดยมีเป้าหมายสอดคล้องกับเครือข่ายของตน เครือข่ายนั้นก็อาจประสานงานเพื่อทำการขยายเครือข่ายออกไปได้ แต่การจะทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีองค์การใด หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นแกนกลางให้กลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วผนวกเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย ลักษณะเช่นนี้จะเห็นได้ว่า แผนที่เครือข่ายที่ชัดเจนและทันสมัย จะช่วยสนับสนุนการรวมตัวเพื่อขยายเครือข่ายได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงแผนที่เครือข่ายให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบว่าเครือข่ายใดที่เพิ่มขึ้นมาและเครือข่ายใดที่ล้มเลิกหายไป

2) การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย การบริหารจัดการเครือข่าย จำเป็นต้องมีการจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักกับบทบาท หน้าที่ของตนเองซึ่งจะเป็นการป้องกันการสับสนและเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เนื่องจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญของการจัดระบบเครือข่าย คือ การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจนว่า แต่ละคนรับผิดชอบส่วนใดของเครือข่ายและแต่ละฝ่ายจะสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร

หลักการสำคัญของการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ คือ การรวมเป็นเครือข่าย จะต้องนำเอาความสนใจ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนที่ต่างกันมาเสริมกัน ซึ่งการทำเช่นนั้น ๆ ได้ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคน ตามศักยภาพและความสนใจของเขา แต่ประเด็นสำคัญ คือ โดยปกติสมาชิกเครือข่ายมักมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถทำงานให้เครือข่ายแบบเต็มเวลา ส่งผลให้เวลาที่จะอุทิศให้กับเครือข่ายมักให้ได้ไม่เต็มที่และไม่เต็มเวลา ดังนั้น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนระบบการทำงานอย่างอื่น ๆ ควรเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกเข้าร่วมได้แม้มีเวลาจำกัด โดยทั่วไปแล้วเมื่อเครือข่ายได้ขยายตัวไปในระดับที่มีสมาชิกจำนวนมาก และมีกิจกรรม หรือโครงการที่ร่วมกันทำอย่างต่อเนื่องอยู่สม่ำเสมอ สภาพเช่นนี้มักจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยธุรการขึ้นมา ทำหน้าที่จัดการงานประจำของเครือข่าย

ในจำนวนสมาชิกของเครือข่ายบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของเครือข่าย คือ ตัวผู้นำของเครือข่าย การเกิดและการทำให้เครือข่ายเข้มแข็งล้วนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำของเครือข่ายนั้น ๆ ดังนั้น การกำหนดตัวผู้นำเครือข่ายที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็ง สามารถระดมความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์ ร่วมกับเครือข่ายมีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของกลุ่ม มีบารมีเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสมาชิก และที่สำคัญ คือ สามารถบริหารจัดการกลุ่มได้ในบางกรณี ผู้นำกลุ่มหรือเครือข่ายอาจมิใช่ บุคคลเพียงคนเดียวแต่เป็นคณะผู้นำ (Collective) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลากหลายในท้องถิ่นเข้ามาช่วยกันได้ ที่ต่างก็มีผู้นำของตนอยู่แล้ว ผู้นำจะรวมกันเป็นคณะของผู้นำของเครือข่าย เครือข่ายจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีพลังหากคณะผู้นำที่ทำงานประสานกันอย่างแนบสนิท แต่ถ้าคณะผู้นำเกิดความแตกแยก ก็จะส่งผลทำให้เครือข่ายอ่อนกำลังลงไป ไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้

3) การจัดระบบติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นเครือข่ายสมาชิกของเครือข่าย อาจมีความเข้าใจในภารกิจของเครือข่ายไม่ครบถ้วน จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการสื่อสาร เพื่อแพร่กระจายความรู้และยกระดับความตระหนักในปัญหาของสมาชิก โดยการจัดกระบวนการสนทนา (Conversation Process) เพื่อสร้าง

ความเข้าใจร่วม (Common Perception) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย การสื่อสารจึงเป็นเสมือนกลไกที่เชื่อมสมาชิกของเครือข่ายเข้าหากันและยังเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแพร่กระจายความคิด ซึ่งมีผลต่อการรักษาและขยายตัวของเครือข่าย

4) การจัดระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายจะพัฒนาก้าวหน้าไปได้มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกของเครือข่ายด้วย การทำให้เครือข่ายแข็งแรงจึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Interactive Action Learning) ทั้งนี้เนื่องจากการรวมกลุ่มทางสังคมเป็นสิ่งที่ไม่มีสูตรสำเร็จ การสร้างองค์ความรู้เฉพาะของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแต่ละกลุ่มอยู่ในบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงของประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม สังคม ความเชื่อ สถานะทางเศรษฐกิจ ฯลฯ การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ดังนั้น การจัดระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้และเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

5) การจัดระบบสารสนเทศ ในภาพรวมของการจัดการเครือข่ายควรต้องมีหน่วยงานที่เป็นแกนกลาง ทำหน้าที่จัดระบบฐานข้อมูลโดยทำการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย รูปแบบ วิธีการ ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งผลการวิจัยทฤษฎี โครงการ ประสบการณ์ภาคปฏิบัติเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลหลักในการทำงาน ระบบสารสนเทศควรยึดหลักการใช้งานได้ง่าย (User Friendly) เป็นข้อมูลที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (Accessible) และเผยแพร่ให้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง เครือข่ายฐานข้อมูลที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการต่อยอดทางปัญญาระหว่างเครือข่าย ช่วยลดความสูญเสีย สิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาจากการทำงานซ้ำซ้อนและการลองผิดลองถูก

โดยสรุปแล้ว การจัดการเครือข่ายนั้นมีวิธีการที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป หากไม่มีการจัดการเครือข่ายที่ดีย่อมทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการประสานงานภายในองค์กรเครือข่าย และหากมีการจัดการเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงการประสานงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นเครือข่ายร่วมกันอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเครือข่ายมากขึ้น และทำให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้

ประเด็นวิเคราะห์

การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการมีความจำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.2

เรื่องที่ 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

สหกรณ์ทุกประเภทจะประกอบด้วย คนหรือทรัพยากรมนุษย์ 3 ฝ่ายเสมอ ได้แก่ 1) สมาชิก ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของ ผู้รับบริการ และผู้ควบคุมดูแลสหกรณ์ 2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้มาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทนสมาชิก และ 3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ตำแหน่งต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้

การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ช่วยทำให้ฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีเพื่อนที่ปรึกษาหาหรือในเรื่องของการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องต่อสมรรถนะของตำแหน่ง ตั้งใจทำงานให้สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์เกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จึงทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และเกิดความสุข เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรสหกรณ์ในระยะยาว

1. การสร้างเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

สหกรณ์มีภารกิจหลักในการดำเนินกิจกรรมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์อยู่ดี กินดี มีสันติสุข ซึ่งสหกรณ์ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยเฉพาะในสภาวะเศรษฐกิจที่ก้าวไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน และมีแนวโน้มการยอมรับในวัฒนธรรมวัตถุนิยม การที่สหกรณ์จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งต้องพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการให้บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถนำมาพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์ได้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินธุรกิจการให้บริการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมวลหมู่สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ และลูกจ้างของสหกรณ์ จำต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในบางสหกรณ์ยังมีฝ่ายจัดการสหกรณ์จำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระบบการจัดการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการสหกรณ์ในตำแหน่งต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และเรื่องงานสหกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็น เป็นต้น ซึ่งเป็นผลทำให้ระบบงานสหกรณ์ดำเนินธุรกิจขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้ ฝ่ายจัดสหกรณ์ต้องมีความรู้ด้านการสหกรณ์ด้วย เพราะสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีความแตกต่างจากองค์การธุรกิจประเภทอื่น ซึ่งองค์การธุรกิจทุกประเภทให้ความสำคัญที่สุดต่อลูกค้า สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันลูกค้า (สมาชิก) มีความสำคัญที่สุด และลูกค้าของสหกรณ์ยังมีสถานภาพเป็นเจ้าของสหกรณ์อีกด้วย การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการสหกรณ์ในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง การพัฒนาประสิทธิภาพของฝ่ายจัดการสหกรณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการสหกรณ์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการประกอบกิจการสหกรณ์เปรียบเทียบเป็นกำลังพลในกองทัพในการขับเคลื่อนกิจการสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าด้วยการให้บริการแก่สมาชิก และการร่วมมือกับสมาชิกในการต่อสู้แข่งขันในชั้นเชิงธุรกิจ ดังนั้น บุคลากรในฝ่ายจัดการสหกรณ์จึงเป็นบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพด้านต่าง ๆ เช่น บัญชี การเงิน การส่งเสริมการตลาด การส่งเสริมการเกษตร การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งการรวมตัวเป็นเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์จะช่วยให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ พจน์ พจนพาณิชย์กุล (2561: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้บุคลากรของตนมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลานั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขันและจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูงเวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกัน "คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม"

ดังนั้น ก่อนการรวมกันเป็นเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ นอกเหนือจากความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน ฝ่ายจัดการสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองก่อน จึงจะสามารถช่วยงานภายในเครือข่ายของตนได้ ซึ่งการพัฒนา (Development) คือ การทำให้ดีขึ้น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Change for the better) ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น หมายถึง การทำงานที่ให้ผลผลิต (Out Put) สูงเมื่อเทียบกับปัจจัยนำเข้า (In Put) หรือพูดให้ง่ายขึ้นก็คือ การประหยัดทรัพยากร (4 M) และเวลา ซึ่งมีความเกี่ยวพันธ์กับต้นทุนนั้นเอง ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนได้เพิ่มขึ้น ถ้าจะว่าไปแล้วการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ โดยเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเอง สามารถทำได้ดังนี้ (ปรับปรุงจาก พจน์ พจนพาณิชย์กุล, 2561: ระบบออนไลน์)

1.1 วิเคราะห์ตนเอง ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ควรต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

1.2 มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

1.3 มองโลกในแง่ดี (คิดบวก) ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใช่ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดีหรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนของตนเอง

1.4 ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่สามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่ยังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิ ความรู้ทางด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า "ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน" อีกทั้งคนที่มีความรู้มากก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หาทางออกของปัญหาได้มากขึ้น แน่นอนว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนามากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

1.5 ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำการหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวัน ๆ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ หากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานควรเป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า ศักยภาพปกติของตนจะดำเนินการได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า "ฝันให้ไกล ไปให้ถึง" นั่นเอง

1.6 วางแผนก่อนลงมือทำ ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

1.7 มีการสื่อสารที่ดี การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ เช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้องเพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตนต้องการที่จะกิน (ดื่ม) นมแม่ เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

1.8 มีบุคลิกภาพดี สุภาษิตที่ว่า "ไก่งามเพราะขน คนงามเพราะแต่ง" ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงาน คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

1.9 การมีสมาธิในการทำงาน สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวคือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่าน การฝึกสมาธิทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรได้รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เพราะว่าระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนี้เมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำได้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตากรุณาต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามากระทบจิตใจได้ เมื่อไม่เครียด ร่างกายก็จะหลั่งสารทำให้เกิดความสุข ทำให้สุขภาพ

ร่างกายแข็งแรง เพราะมีภูมิต้านทานทั้งภูมิต้านทานทางจิตใจ และภูมิต้านทานเชื้อโรค และยังทำให้ดูอ่อนกว่าวัยช่วยชะลอความแก่ได้ด้วย

1.10 การมีสุขภาพดี สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วย ร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่าง ๆ และอวัยวะทุกส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วย การที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้นร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการพักผ่อนที่สุดคือ การได้นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและพักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติสดชื่น พร้อมรับกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

โดยสรุปแล้ว ก่อนการรวมตัวเป็นเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยใช้เทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ วิเคราะห์ตนเอง มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลง คิดบวก ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางแผนก่อนลงมือทำ มีการสื่อสารที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีสมาธิ และมีสุขภาพดี นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาตนเองของฝ่ายจัดการสหกรณ์ คือ การมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อพัฒนาตนเองได้แล้ว จึงรวมกันเป็นเครือข่ายเพื่อประสานความร่วมมือและช่วยเหลือกัน ตามวิธีสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ที่ได้กล่าวไปแล้วในเรื่องที่ 11.1.3 เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในสหกรณ์สหกรณ์ให้ดีขึ้น

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนที่ก้าวทันตามกระแสนิยมเท่านั้นถึงจะประสบความสำเร็จในชีวิตและอาชีพที่ทำ ความรู้ที่เกิดขึ้นในอดีตบางอย่างไม่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้ คนที่ทำงานหนักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะแพ้คนที่มีความรู้หลากหลาย เพราะปัจจุบันความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ไม่ได้ถูกปิดกั้นเป็นความลับอีกต่อไป การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน องค์กร หรือสหกรณ์เดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายในใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลองค์กร หรือสหกรณ์ที่อยู่นอกสหกรณ์ของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการสหกรณ์ ด้านกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ควรทำบนรากฐานของข้อมูลทาง

การเงินและการบัญชี ด้านการทำบัญชีและงบประมาณ ด้านพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ ด้านการผลิต และด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะทำให้ฝ่ายที่อ่อนแอและไม่เข้มแข็งในเรื่องของการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาดได้มีโอกาสรับการถ่ายทอด และถ่ายเทประสบการณ์จากฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเนื่องไปถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายโดยรวมอีกทอดหนึ่ง

เมื่อบุคลากรฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาเครือข่ายของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ ได้ดังนี้

2.1 สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม

2.2 สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

2.3 มีกิจกรรมสม่ำเสมอ และมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้

2.4 จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

2.5 สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

2.6 สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย

2.7 สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

2.8 สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

2.9 จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป

2.10 จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

2.11 จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

ปัจจุบันฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการจับกลุ่มกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายของชมรมผู้จัดการสหกรณ์ มีการสร้างระบบการเรียนรู้แบบพบปะแลกเปลี่ยนในเครือข่ายผู้จัดการด้วยกัน ซึ่งระบบการเรียนรู้นี้นำไปสู่การปฏิบัติในสหกรณ์ของตนเองได้ ทั้งระบบธุรกิจ การจัดการ การบริหาร และการให้บริการสมาชิก ตลอดจนการสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ยังได้จัดตั้งสถาบันพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวม

ทั้งพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเป็นศูนย์กลางเรียนรู้และให้บริการเกี่ยวกับการพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ นำไปสู่การประสานความร่วมมือด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษา วิทยากร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์จะได้ใช้โอกาสนี้ในการพบปะกัน นำไปสู่การสร้างเครือข่าย การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกัน และพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่เกิดขึ้นแล้วให้แน่นเฟ้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ต่อการพัฒนาเครือข่าย ยังจะนำสู่การพัฒนาสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

เครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร และหากสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ จะส่งผลต่อการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.2.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.3

ตอนที่ 11.3

กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

แนวคิด

1. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรมกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์
2. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์ผู้บริโภค หรือสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในรูปแบบของการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยชักชวนให้มีการรวมซื้อของกลุ่มแม่บ้านแล้วร้านสหกรณ์จะส่งสินค้าให้ถึงบ้าน ที่เรียกว่ากลุ่มแม่บ้านฮัน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรนี้ จะกล่าวถึง เรื่องราวของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการศึกษา เรื่อง "แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียน กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด" (ภานุวัฒน์ ณ นครพนม, 2556) โดยสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับสหกรณ์อิวาเตะฮานากามิ กระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม และจะมีความร่วมมือทางด้านธุรกิจในอนาคต จุดเริ่มของการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองนั้น ต่างมีจุดเริ่มที่เหมือนกัน คือ เริ่มมาจากความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐที่ประสานความร่วมมือระหว่างกันในการนำภาคสหกรณ์เข้ามาหารือเจรจาร่วมกันเพื่อให้เกิดเครือข่าย จากนั้นสหกรณ์ต่างร่วมกันสร้างเครือข่ายดำเนินกิจกรรมเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนและเป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

1. ความเป็นมาและการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2511 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2520 ประเภทสหกรณ์การเกษตร จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรที่มีพื้นที่อยู่ในเขตโครงการชลประทานลำพระเพลิงให้ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีความเป็นอยู่ดีขึ้น มีพื้นที่ดำเนินงานตามโซนส่งน้ำในเขต 3 อำเภอ คือ อำเภอปักธงชัย อำเภอโชคชัย และอำเภอเมืองนครราชสีมา มีสมาชิกแรกตั้ง 194 คน เดิมสำนักงานสหกรณ์อาศัยอยู่กับสำนักงานสหกรณ์อำเภอปักธงชัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 สหกรณ์ได้จัดสร้างสำนักงานเป็นของตนเอง ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 4 หมู่ที่ 8 ถนนสืบศิริ ตำบลเมืองปัก อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา อาชีพหลักของสมาชิก ได้แก่ การทำนา ทำไร่ และอาชีพเสริม คือ ทอผ้าไหม เลี้ยงสตว์ ทำสวน สหกรณ์กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า "เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง" โดยมีเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2560 สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มีจิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อมีสภาพคล่อง การตลาด และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีสถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล โดยกำหนดพันธกิจ ได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน การบริหารสินเชื่อมีสภาพคล่องทางการเงิน พัฒนาการตลาดให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาสถาบันการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผล สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ส่วนสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น ได้ควบรวมกับสหกรณ์ต่าง ๆ 3 แห่ง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม ในปี ค.ศ. 2008 ซึ่งสหกรณ์โด่งดังในฐานะแหล่งผลิตข้าวมาตั้งแต่อดีต ชาวบ้านเข้าร่วมกับสหกรณ์เป็นอย่างดี เป็นองค์กรของชุมชนที่มีความเข้มแข็งมาก แต่จากการเริ่มนำเข้าข้าวจากประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และการบริโภคข้าวในประเทศลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำนาในประเทศญี่ปุ่น การปลูกข้าวอย่างเดียวไม่สามารถเลี้ยงครอบครัวได้อีกต่อไป นอกจากนี้สมาชิกสหกรณ์ก็สูงอายุขึ้นเรื่อย ๆ มีการเปลี่ยนรุ่นจากพ่อแม่สู่รุ่นลูก สมาชิกมีความเป็นหนึ่งเดียวกับสหกรณ์น้อยลง เพื่อให้เกษตรกรรม ชุมชน และสหกรณ์รอดพ้นจากวิกฤตนี้ สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิจึงได้เริ่มเปลี่ยนโครงสร้างงานเกษตรเข้าสู่งานสวน และตัดสินใจสร้าง Farmer's Market เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับสมาชิก โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นเกษตรกรรมในท้องถิ่น หยุดความห่างเหินของสมาชิก และเสริมสร้างความเข้าใจของผู้บริโภคต่อสหกรณ์ผู้ผลิตสินค้าการเกษตร สหกรณ์ยังได้ดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อสร้างสังคมท้องถิ่นที่อุดมสมบูรณ์ สามารถอยู่อาศัยได้อย่างมั่นใจ มีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสตรีและคนชรา สร้างสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกิจกรรมของสหกรณ์ ได้แก่ ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ โรงเรียนอนุบาล Yomoto kindergarten กลุ่มแปรรูปข้าว กลุ่มทอผ้า โรงผลิตไวน์และโยเกิร์ต

สำหรับเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มีจุดเริ่มต้นจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลญี่ปุ่น ตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย (The Project on Community Leader Development in Agriculture Cooperatives in Thailand) เป็นโครงการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเสนอไปในกรอบโครงการความร่วมมือทางวิชาการจากรัฐบาลญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนในชนบทให้มีความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นมาดำเนินการอบรมในประเทศไทย เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้านการจัดตั้งและจัดการศูนย์การผลิต ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต จากนั้นผู้เข้ารับการอบรมจะกลับไปปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนเอง และจะมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการอบรม แล้วคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่ดีเด่นไปอบรมต่อที่ประเทศญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งนางสาวสุมาลี ทองธีระ ผู้จัดการสหกรณ์เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นตามโครงการดังกล่าว สหกรณ์มอบหมายให้ผู้จัดการไปศึกษาดูงานโดยมุ่งเน้นให้นำความรู้มาพัฒนาในด้านการตลาด เพื่อส่งเสริมในด้านการผลิตให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หลังกลับจากประเทศญี่ปุ่น ผู้จัดการได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกและเกษตรกร จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกและคนในชุมชนเพื่อพัฒนาไปสู่ชุมชนเกษตรอินทรีย์ เน้น

ความปลอดภัยของผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่งเสริมให้มีการผลิตเอง บริโภคเอง และยังเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของชุมชน อีกทั้งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สหกรณ์ได้ดำเนินการก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) เพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์กลุ่มอาชีพสหกรณ์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกษตรกรนำสินค้ามาจำหน่าย โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสมาชิกของสหกรณ์ และโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ นั้น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งแนะนำในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการค้า ต่อมาสหกรณ์ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อการเรียนรู้ของสหกรณ์ เพื่อพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ ได้แก่ กรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ภายใต้หลักการ "เรียนรู้เรื่องสหกรณ์ เรียนรู้ที่สหกรณ์" ตามแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์แห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่มีความหลากหลาย และการสร้างสหกรณ์ที่พึ่งพาตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์

นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ยังได้ประสานความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น โดยมีการจัดนำสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มาร่วมกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น นอกจากกิจกรรมด้านวิชาการ การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ยังมีกิจกรรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การสันทนาการระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ ขณะเดียวกันสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งกรรมการและสมาชิก ไปศึกษาดูงาน ศึกษาระบบบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านอาหารพื้นเมืองกับกลุ่มสตรี การแปรรูป และกิจการด้านสวัสดิการของสหกรณ์การเกษตร ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกและตลาดเกษตรกร ซูเปอร์มาร์เก็ตของสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น ร่วมกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและพักค้างคืนแบบโฮมสเตย์ที่บ้านของสมาชิก กิจกรรมดังกล่าวได้ดำเนินการมาตลอดระยะเวลาที่ทั้งสองสหกรณ์เริ่มมีการสร้างความสัมพันธ์ด้านเครือข่ายระหว่างกันโดยการสนับสนุนของราชการ

2. ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

ปัจจัยที่ทำให้เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิประสบความสำเร็จ สามารถวิเคราะห์ตามรูปแบบการประเมินเชิงระบบ (CIPP Model) 4 ด้าน คือ ด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) ด้านปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation: P) และด้านผลผลิต (Product Evaluation: P) ได้ดังนี้ (ปรับปรุงจาก ภานุวัฒน์ ณ นครพนม, 2556, น. 19-43)

2.1 ปัจจัยด้านบริบทของเครือข่าย เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ เป็นความร่วมมือในทางวิชาการที่เริ่มจากภาคราชการโดยหน่วยงานของรัฐบาลไทยและของประเทศญี่ปุ่นร่วมมือกัน การร่วมเครือข่ายระหว่างสหกรณ์เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิสู่สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งทั้งสองสหกรณ์มีบริบทที่เหมือนกัน คือ การเป็นสหกรณ์การเกษตร สมาชิกประกอบอาชีพการเกษตร สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพของสมาชิก จึงมีความประสงค์ที่จะถ่ายทอดความสำเร็จนี้สู่สหกรณ์อื่น

ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของสมาชิก ดังวิสัยทัศน์ว่า "เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง" โดยกำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2560 สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มีจิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อมีสภาพคล่อง การตลาด และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีสถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ดังนั้นทั้งสองสหกรณ์จึงมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องต้องกัน คือ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ถือเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการ โดยความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะผู้ให้และผู้รับ ซึ่งเป็นความแตกต่างกันในเชิงบริบทที่อีกฝ่ายหนึ่งมีความเข้มแข็งทางวิชาการ ส่วนอีกฝ่ายอยู่ในลักษณะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการ และพัฒนามาสร้างความสัมพันธ์ด้านสังคมและวัฒนธรรมในเวลาต่อมา

2.2 ปัจจัยนำเข้าของเครือข่าย เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มีปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1) ด้านบุคลากร จะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นจุดเริ่มของเครือข่ายนี้ ผู้จัดการมีลักษณะเป็นผู้นำ มีความตั้งใจสูงในการพัฒนาองค์กร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมาชิกสหกรณ์มีการแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ตามที่อยู่อาศัยและสภาพการประกอบอาชีพ ส่วนสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามินั้นมีคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการที่เข้มแข็ง สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์สูง

2) ด้านกิจกรรมของเครือข่าย เครือข่ายนี้มีกิจกรรมของเครือข่ายเป็นกิจกรรมด้านวิชาการและการแลกเปลี่ยน ในด้านวิชาการมีการอบรมซึ่งจัดโดยเงินทุนของรัฐบาลญี่ปุ่น ตามกรอบความร่วมมือไทยญี่ปุ่น โดยผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่นและจากสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ เป็นวิทยากรพัฒนาความรู้สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำธุรกิจในด้านการแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ ทั้งสองสหกรณ์มีการศึกษาดูงานระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนทางด้านวัฒนธรรม มีการเอื้อไมตรีต่อกัน ดังจะเห็นจากการที่ผู้ศึกษาดูงานรุ่นหลังจะนำของฝากจากรุ่นก่อนที่ฝากมาให้คนรู้จัก และมีของฝากไปให้กันเสมอจนทำให้เกิดความผูกพันกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการ การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของเครือข่ายเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่าง

ประเทศ เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร นำไปสู่ความสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงของการเยี่ยมเยียน การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวม ๆ เนื่องจากไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน กระบวนการในส่วนของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งอยู่ในฐานะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการเป็นการต่อยอด หรือขยายผลจากการอบรมและการให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นและสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ โดยการนำมาจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ ได้แก่ การส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ การก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และและโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่นได้ให้คำแนะนำในการดำเนินการ

กระบวนการดำเนินการของเครือข่ายจะเป็นช่วง ๆ ไม่ต่อเนื่องดังเช่นกระบวนการการค้า เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือด้านวิชาการ ด้านสังคมชีวิตความเป็นอยู่ และด้านวัฒนธรรม ซึ่งฝ่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นผู้รับความรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มาปรับใช้และพัฒนา ส่วนการแลกเปลี่ยนด้านสังคมและวัฒนธรรมจะเป็นลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย เป็นมิตรต่อกันในระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ มีอุปสรรคด้านภาษาในการติดต่อกันเท่านั้น ความสำเร็จของเครือข่ายเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ การมีอัธยาศัยไมตรีอันดีในการทำกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนสังคมและวัฒนธรรมกับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ

2.4 ปัจจัยด้านการประเมินผลผลิต การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่เกิดจากองค์ประกอบ ได้แก่ คน (People) สถานที่ (Place) สิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและศึกษาดูงานตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ณ ประเทศญี่ปุ่น นำมาปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์และตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นจึงเกิดเป็นความสนิทสนม จึงมีการติดต่อกันโดยวิธีการส่งของมอบให้แก่กัน โดยสหกรณ์คาดหวังว่าจะมีการเชื่อมโยงด้วยสินค้าสหกรณ์ แต่เนื่องจากสินค้ายังไม่ตรงกับความต้องการของสหกรณ์ในญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ต้องมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการต่อไป

ผลของเครือข่ายเป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างสองสหกรณ์ กล่าวคือ ในส่วนของความร่วมมือนั้นทำให้เกิดความร่วมมือด้านต่าง ๆ ระหว่างกัน บุคลากรของทั้งสองฝ่ายในทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในลักษณะความสัมพันธ์ฉันเพื่อน มีอัธยาศัยไมตรีเอื้ออาทรต่อกันทั้งในระดับองค์การและระดับสมาชิก ซึ่งจะส่งผลในอนาคตหากเครือข่ายเกิดความร่วมมือด้านการค้าและการลงทุน ด้านผลการพัฒนาที่สืบเนื่องจากกิจกรรมความร่วมมือนั้นส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีความเข้มแข็ง มีการบริหารงานที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์มีสูง

ผลการพัฒนาอันเกิดจากความร่วมมือระหว่างสองสหกรณ์ จากการพัฒนาเครือข่ายดังกล่าวสามารถวัดได้จากการที่สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2555 ในส่วนของสมาชิกได้เรียนรู้และ

ปฏิบัติการทำการเกษตรอินทรีย์ สามารถนำผลผลิตมาขายใน Farmer's Market ของสหกรณ์ มีรายได้เพิ่มขึ้นต้นทุนลดลง ทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น สุขภาพและคุณภาพชีวิตดีขึ้น เนื่องจากการไม่ทำการผลิตที่ใช้สารเคมี รวมทั้งส่งผลให้สภาพแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

จากกรณีศึกษาเรื่องที่ 11.3.1 ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์กลุ่มใดที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประสบความสำเร็จจงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.1

เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้ เป็นเรื่องราวของกลุ่มแม่บ้านฮันในประเทศญี่ปุ่น (ปรับปรุงจาก โอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 46-51) ซึ่งสหกรณ์ผู้บริโภค หรือสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นได้พัฒนารูปแบบของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในรูปแบบของการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้เป็นรากฐานอันมั่นคงของสหกรณ์ร้านค้า โดยชักชวนให้มีการรวมซื้อ (Joint Buying) ของกลุ่มแม่บ้านแล้วร้านสหกรณ์จะส่งสินค้าให้ถึงบ้าน รูปแบบกลุ่มอันนี้เริ่มมีมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 โดยการคิดรูปแบบของการสมประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เสียงจากกลุ่มแม่บ้านมีความสำคัญที่จะทำให้ร้านสหกรณ์มีการปรับปรุงการดำเนินงาน เบื้องหลังความสำเร็จนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่าเกิดจากปัจจัยใด รูปแบบของกลุ่มอันนี้ได้รับการยกย่องอย่างสูงว่าเป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยและประสิทธิภาพได้ดีที่สุด เป็นจุดบันดาลใจให้ประเทศต่าง ๆ ที่มีสหกรณ์สนใจศึกษาเปรียบเทียบ

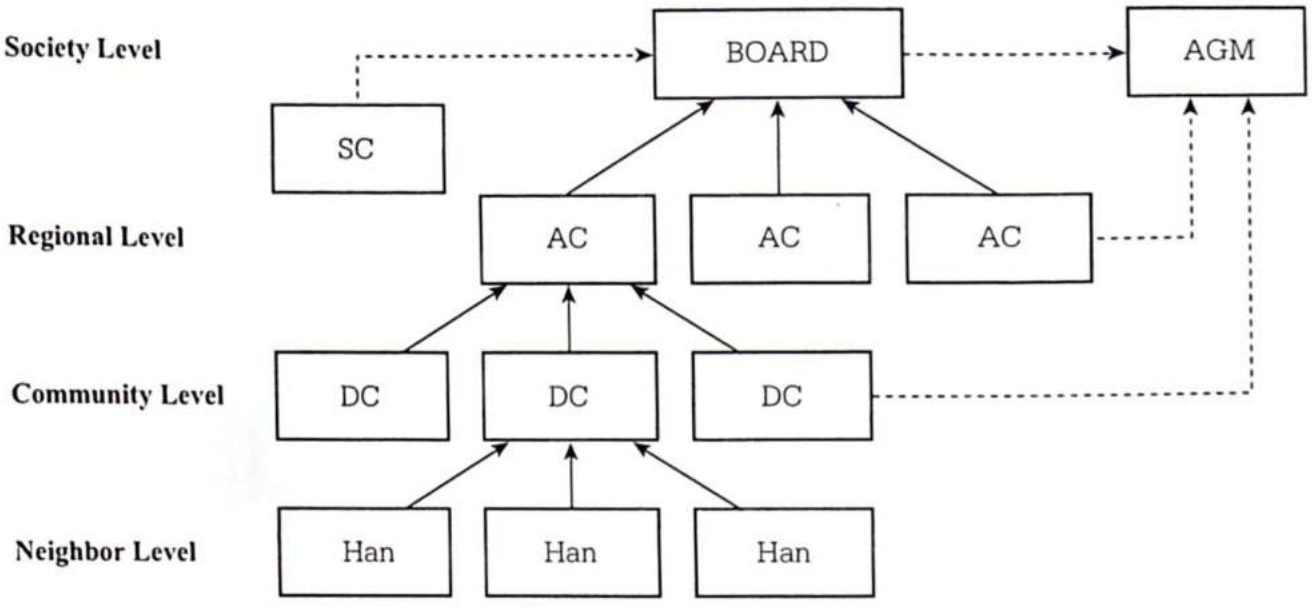
1. ความเป็นมาและการดำเนินงานของเครือข่ายกลุ่มแม่บ้านฮัน

จุดเริ่มต้นของกลุ่มแม่บ้านฮัน (Housewives in Han group) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1956 ที่สหกรณ์สึรุโอกะ (Tsuruoka Co-operative) จังหวัดยามากาตะ (Yamakata Prefecture) อยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของเกาะฮอนชู ประเทศญี่ปุ่น โดยความคิดเมื่อเริ่มต้นมาจากการที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ขอให้

สมาชิกมาประชุมกันที่บ้านของสมาชิกคนหนึ่ง แล้วอธิบายถึงการที่สมาชิกจะรวมตัวกันแล้วใช้ประโยชน์จากร้านสหกรณ์แบบบริการตัวเอง (Self Service Shop) ต่อมาสหกรณ์ พบว่า กลุ่มแม่บ้านฮันเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากระหว่างสหกรณ์และสมาชิก สหกรณ์จึงขยายการรวมกลุ่มแบบนี้ออกไปจนทั่วถึงทั้งสหกรณ์ และสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น JJU (Japanese Consumers' Co-operative Union) ยอมรับว่า กลุ่มแม่บ้านฮันเป็นหน่วยย่อยที่สุดของร้านสหกรณ์

คำว่า "ฮัน (Hun)" เป็นภาษาญี่ปุ่นผสมจีน ซึ่งแปลว่า "หน่วยย่อยขององค์การ" ในบริบทของร้านสหกรณ์จึงหมายถึง กลุ่มของสมาชิกตั้งแต่ 3 รายขึ้นไป สมาชิกในกลุ่มแม่บ้านฮันจะมีการประชุมกันที่บ้านของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องอภิปรายเรื่องการบริหาร้านสหกรณ์ แต่ถ้ากลุ่มมีขนาดโตมากจะยิ่งมีความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้น กลุ่มแม่บ้านฮันมีการประชุมเป็นประจำตามตารางที่สอดคล้องกับการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ โดยทั่วไปร้านสหกรณ์ในญี่ปุ่นจะมีการประชุมใหญ่ในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม ดังนั้นกลุ่มแม่บ้านฮันควรจะมีการประชุมในระหว่างเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน เป็นต้น สหกรณ์จะเรียกประชุมหัวหน้ากลุ่มแม่บ้านฮันเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ในบางสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ก็จะใช้วิธีการให้หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้แทนสมาชิกที่จะเข้าร่วมในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี

เมื่อหน่วยย่อยของสหกรณ์เริ่มต้นจากกลุ่มแม่บ้านฮันร้านสหกรณ์ในญี่ปุ่นหลายแห่งจึงมักมีการจัดรูปแบบองค์การโดยมีหน่วยกลางเป็นคณะกรรมการบริหารร้านระดับหมู่บ้าน คณะกรรมการระดับเขต แล้วจึงไปถึงคณะกรรมการใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ นี้ มักมีบทบาทในชุมชนที่ร้านสหกรณ์ตั้งอยู่ในเรื่องทั่ว ๆ ไป อีกด้วย อาทิ การรักษาสิ่งแวดล้อม สวัสดิการสังคม การอบรมเลี้ยงดูเยาวชน และการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ รวมทั้งให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้บริโภค สมาชิกของกลุ่มแม่บ้านฮันที่มีศักยภาพจะพยายามมีส่วนร่วมในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไป เพื่อที่จะมีบทบาทสำคัญในชุมชนและสังคมมากยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามลำดับขั้นในขบวนการสหกรณ์ เพราะหัวหน้ากลุ่มแม่บ้านฮันก็จะได้รับเลือกเป็นตัวแทนไปประชุมในระดับท้องถิ่นและในระดับเขต ซึ่งผู้แทนจากระดับท้องถิ่น (DC) และผู้แทนจากระดับเขต (AC) ก็จะมีสิทธิ์ได้รับเลือกเป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี (AGM) ของร้านสหกรณ์ต่อไปตามลำดับ ซึ่งสามารถเห็นโครงสร้างการบริหารงานได้ ดังภาพที่ 11.5



AGM = Annual General Meeting

DC = District/Store Committees, AC = Area/Broc Committees, SC = Specialized Committees

--------→ Communication/Reporting --------→ Electing delegates --------→ Advices

ภาพที่ 11.5 พีระมิดโครงสร้างระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านฮัน

ที่มา: ดัดแปลงจาก โอภาวดี เข็มทอง. (2560). น. 47.

ร้านสหกรณ์บางแห่งใช้วิธีการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้เฉพาะกลุ่มแม่บ้านฮันเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการรวมตัวกัน เมื่อมีการนำมาผนวกกับการรวมซื้อ (Joint Buying) ที่ภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า "เคียวโด โคนิว" (Kyodo Ko, nyu) ทำให้เกิดการรวมกลุ่มแม่บ้านฮันที่มีความเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น ซึ่ง "เคียวโด โคนิว" นี้ เป็นระบบการรวมซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าหมวดอาหาร เป็นระบบที่คิดค้นขึ้นใช้ในสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1970 ที่ประสบความสำเร็จและมีเอกลักษณ์โดดเด่นมาก เป็นการปกป้องคุ้มครองตนเองของผู้บริโภค เช่น ในกรณีที่ผู้บริโภคจำนวนมากรวมกลุ่มกันเพื่อให้ได้มาซึ่งนมบริสุทธิ์ แทนที่จะเป็นนมผงปรุงแต่งที่บริษัทผู้ผลิตขายกันอยู่ในตลาด กลุ่มเหล่านี้ขยายวงเข้าไปในร้านสหกรณ์ โดยการสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ และผู้จัดการในร้านสหกรณ์ โดยเริ่มต้นจากร้านสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ภายในมหาวิทยาลัย หลังจากการลองผิดลองถูกอยู่หลายปี การรวมกลุ่มกันซื้อแบบ "เคียวโด โคนิว" นี้ ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ร้านค้าเติบโตและขยายตัวไปมากถึงร้อยละ 20-30 ของขบวนการสหกรณ์ทั้งหมด ในกลางปี ค.ศ. 1980 นั้น ร้านสหกรณ์ได้พิสูจน์ว่าการรวมกลุ่มกันซื้อทำให้ยอดขายของบวนการสหกรณ์ร้านค้าเติบโตอย่างมาก และได้มีส่วนแบ่งในตลาดขายปลีกอย่างมาก จนบริษัทเอกชนที่เป็นผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่นต้องลอกเลียนแบบบ้าง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดแก่นแท้ของการร่วมตัว คือ กลุ่มแม่บ้านฮันนั้นเอง

การรวมกันซื้อของกลุ่มแม่บ้านฮันนั้น เป็นการมารวมกันสั่งซื้อ รับสินค้า และจำแนกแจกจ่ายกันในกลุ่ม ในการทำกิจกรรมเหล่านี้ สมาชิกบางคนก็จะอาสามาทำหน้าที่โดยไม่รับค่าจ้าง จึงทำให้ร้านสหกรณ์มีค่าดำเนินการต่ำลง จึงสามารถขายสินค้าให้กลุ่มแม่บ้านฮันในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายที่อยู่หน้าร้าน ทั้งสองฝ่ายจึงต่างคนต่างได้ประโยชน์ อีกอย่างหนึ่งสหกรณ์ก็พร้อมจะรับฟังเสียงบ่นจากกลุ่มแม่บ้านฮันในเรื่องของการจัดการและการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า เมื่อสหกรณ์รับฟังและปรับปรุงบริการ จึงได้ความภักดีจากสมาชิกกลับคืนไป จึงเรียกว่า "สมประโยชน์" (Win-Win) กันทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การรวมซื้อของกลุ่มแม่บ้านฮันจึงเป็นรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ดีที่ผสมผสานประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency) กับการมีส่วนร่วมของสมาชิก (Member Participation) ได้อย่างลงตัว

2. ปัจจัยความเสร็จในการสร้างเครือข่ายของกลุ่มแม่บ้านฮัน

ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกลุ่มแม่บ้านฮันที่มีต่อร้านสหกรณ์นั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน มีทั้งปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยทางสถาบัน และปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้ (ปรับปรุงจาก โอภาวดี เข็มทอง, 2560, น. 48-51)

2.1 ปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ในด้านประวัติศาสตร์นั้น การรวมตัวกันทำกิจกรรม พบมากในหมู่เกษตรกรชาวนาของญี่ปุ่นมานานแล้ว ชาวนาทั้งหมู่บ้านจะมารวมตัวช่วยงานกันในทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นเพาะกล้า ถางหญ้า เก็บเกี่ยว ลูบน้ำเข้านา หรือไล่จับตั๊กแตน และแมลงศัตรูข้าวอื่น ๆ แบบที่คนไทยเรียกว่า "ลงแขก" อุปนิสัยนี้ฝังแน่นสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน แถมยังมีการซ้ำเติมด้วยการลงโทษหรือการต่อต้านจากชาวบ้าน ที่เรียกว่า "มูราฮาชิบุ" (Murahachibu) สำหรับผู้ที่ทำผิดกฎกติกาของหมู่บ้าน คนที่ทำผิดจะถูกต่อต้านไม่ให้ร่วมสังฆกรรม ไม่คบค้าสมาคม และไม่มีใครติดต่อซื้อขายด้วย ในหมู่บ้านจะมีการจัดตั้ง "หยุย" (Yui) เป็นอาสาสมัครป้องกันหมู่บ้าน มีกองทุนหมู่บ้าน ที่เรียกว่า "โกะ" (Koh) ให้หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันกู้ยืมไปลงทุน ต่อมาในสมัยกลางสมาคมชาวนาเหล่านี้ถูกผลักดันให้ทำหน้าที่แทนรัฐบาลที่จะเป็นกลุ่มจัดตั้งของตัวเองแบบเดิม ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น ชาวนาญี่ปุ่นถูกปลุกเร้าความรักชาติให้รวมตัวกันในหมู่บ้านเป็น "โทนาริกูมิ" (Tonarigumi) รวมตัวกันเพื่อช่วยกันและกัน และปกป้องคุ้มครองตัวเอง หลังสงครามรัฐบาลห้ามจัดตั้งกลุ่มเหล่านี้ขึ้นมาอีก แต่ชาวบ้านยังคงรวมกลุ่มกันในหลายรูปแบบ นิสัยการรวมตัวเพื่อช่วยเหลือกันและกันของชาวญี่ปุ่นนี้เห็นได้ชัดเจนในบริษัทเอกชนหลายแห่งที่บริหารงานในสไตล์ญี่ปุ่น กลุ่มแม่บ้านฮันจึงเป็นการรวมตัวที่เกิดขึ้นได้ง่ายตามสไตล์ญี่ปุ่น และมีการทำตามแบบในเอเชียหลายประเทศที่เห็นชัดเจน คือ ในประเทศเกาหลีและไต้หวัน

2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ในส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในญี่ปุ่นสมัยใหม่ คือ ความร่ำรวย เพราะคนญี่ปุ่นมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงมากหลักจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ GDP เติบโตอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ ปี และยังเกิดผลพลอยได้อีกมากมายหลายชนิดจากการใช้สารเคมีเกินความจำเป็นในกระบวนการผลิตและแปรรูปอาหาร เกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม การโยกย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมืองในอัตราสูง คนที่อพยพโยกย้ายมาใหม่เหล่านี้ ต้องซื้อหรือเช่าบ้านในพื้นที่ชานเมืองที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่ ชุมชนเกิดใหม่นี้ต้องการร้านค้าปลีกที่จะให้บริการสินค้าอุปโภค

บริโภค ชาวญี่ปุ่นรุ่นใหม่นี้ใช้ชีวิตแบบครอบครัวเดี่ยว (Nuclear Family) สามีเป็นผู้หารายได้เข้าบ้านโดยการไปทำงานในโรงงาน ส่วนภรรยาก็อยู่บ้านมีหน้าที่เลี้ยงดูบุตรและทำงานบ้าน จำนวนแม่บ้านเพิ่มสูงที่สุดในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 เด็กชายและเด็กหญิงชาวญี่ปุ่นเกือบทั้งหมดได้รับการศึกษาในระดับไฮสคูล (High School) และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นก็เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น

ดังนั้น เริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ร้านสหกรณ์จึงมีการขยายตัวมากขึ้นตามความต้องการของชุมชนใหม่ ๆ เหล่านี้ กลุ่มแม่บ้านฮันจะได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องโภชนาการ เนื่องจากมีความจำเป็นมากในการเลี้ยงดูบุตร สหกรณ์จะให้ความรู้ในเรื่องสารตกค้างในอาหาร และพยายามให้บริการอาหารบริสุทธิ์และคุณภาพดี โดยความร่วมมือกับผู้ผลิตที่ไว้ใจได้ นอกจากนั้น สหกรณ์ยังอาทรต่อการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม กลุ่มแม่บ้านฮันก็จะมีบทบาทในเรื่องมลพิษในน้ำและอากาศด้วย เพราะล้วนส่งผลต่อสุขภาพของคนในชุมชน และเป็นการทำลายสิ่งแวดล้อมในวงกว้างและระยะยาว เมื่อมีการรวมพลังกันในระหว่างหลาย ๆ สหกรณ์ ทำให้เสียงจากขบวนการสหกรณ์มีพลัง และมีความหมายในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สหกรณ์จึงเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของบรรดาแม่บ้านญี่ปุ่น และเป็นช่องทางแสดงออกซึ่งบทบาทที่ควรมีต่อสังคม สหกรณ์เหล่านี้เรียกตัวเองว่า "สหกรณ์ชุมชนเมือง" (Citizen Co-operative) เพราะว่าเป็นสหกรณ์ของเหล่าแม่บ้านและคนเมือง ที่เน้นคำว่า "สังคมผู้บริโภค" อันต่างไปจากสหกรณ์คนงาน (Worker Oriented Co-operative) ที่จัดตั้งโดยสหภาพแรงงาน (Trade Union) ในปี ค.ศ. 1950

2.3 ปัจจัยทางสถาบัน ในส่วนแง่มุมของสถาบัน สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งเกิดจากการห้ามมิให้จัดตั้งธุรกิจที่ไม่มีสมาชิก (Non-member Business) พระราชบัญญัติสหกรณ์ผู้บริโภคที่รัฐตราออกมานั้น มีหลายมาตราที่ถูกกดดันจากสมาคมผู้ค้าปลีกขนาดเล็กที่เห็นร้านสหกรณ์เป็นคู่ต่อสู้ อาทิ ร้านสหกรณ์ถูกห้ามมิให้ทำธุรกิจกับผู้ที่มิใช่สมาชิกอย่างเด็ดขาด ในขณะที่สหกรณ์ประเภทอื่น ๆ สามารถทำธุรกิจกับผู้มิใช่สมาชิกได้ถึงไม่เกินร้อยละ 20 ของยอดธุรกิจ และข้อห้ามนี้ยังติดตามมาด้วยข้อกำหนดและข้อจำกัดประการต่าง ๆ อีก ถ้าสหกรณ์ทำผิดกฎหมาย ร้านสหกรณ์จึงเผชิญหน้ากับการร้องเรียนของสมาคมผู้ค้าปลีกมาตลอด ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องทำตามกฎหมายโดยเคร่งครัด ดังนั้น สหกรณ์จึงพยายามให้ลูกค้าทุกคนสมัครเป็นสมาชิก นอกจากนี้แล้วสหกรณ์ยังถูกห้ามมิให้ทำธุรกิจเช่นเดียวกับธนาคาร ยังผลให้สหกรณ์ต้องพึ่งพาแต่เงินทุนที่มาจากการถือหุ้นของบรรดาสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ก็แก้ปัญหาโดยขอให้สมาชิกใหม่ถือหุ้นเมื่อแรกเข้า และต่อมาก็ให้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุกเดือน รวมทั้งขอให้สมาชิกโอนเงินปันผลและเฉลี่ยคืนไปเป็นหุ้นของสหกรณ์อีกด้วย การรณรงค์เช่นนี้ได้ทำให้ร้านสหกรณ์มีทุนแข็งแกร่งอันมาจากการถือหุ้นของสมาชิก สถานการณ์เช่นนี้ทำให้สหกรณ์ได้สร้างรากฐานที่แข็งแกร่งมาจากสมาชิก จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้สหกรณ์ต้องสร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งของสมาชิก สหกรณ์คาดหวังที่จะให้สมาชิกมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ใช้บริการ ผู้ลงทุน และผู้บริหารสหกรณ์ ดังนั้น กลุ่มแม่บ้านฮันจึงมีความสำคัญในฐานะหน่วยย่อยพื้นฐานของสหกรณ์ที่ช่วยสรรสร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง และเป็นตัวกลางที่ทำให้สหกรณ์มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมาชิก

2.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ ปัจจัยในด้านองค์การนั้น ต้องนับรวมสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย หรือ University Co-operative ด้วย ที่ช่วยให้ร้านสหกรณ์ได้พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการขึ้นมา ในขณะที่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกในจำนวนหลักร้อยนั้น ก็สามารถที่จะบริหารงานโดยผู้นำดั้งเดิม

(Lay Leaders) แต่เมื่อสหกรณ์เติบโตขึ้นมามีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นหลักพัน หลักหมื่น จึงจำเป็นต้องบริหารงานโดยนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถผลักดันให้ธุรกิจเติบโตไปอย่างมั่นคง ดังนั้น นักศึกษาและอาจารย์ส่วนหนึ่งจึงจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นในมหาวิทยาลัยและมีบทบาทในการต่อต้าน US-Japan Security Treaty หรือสนธิสัญญาความร่วมมือและความมั่นคงร่วมกันระหว่างสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น (Treaty of Mutual Cooperation and Security between the United States and Japan) ในปี ค.ศ. 1960 และมีประสบการณ์ในด้านการกดดันทางการเมืองที่มีบทบาทต่อสังคม นักศึกษาที่เคยบริหารร้านสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยเหล่านี้มีข้อจำกัดที่ว่า เมื่อเรียนจบใน 4 ปี ก็ต้องออกจากสหกรณ์ไปด้วย ผู้นำนักศึกษาบางคนที่ยังรักสหกรณ์อยู่จึงเข้าช่วยจัดตั้ง "สหกรณ์ชุมชนเมือง" (Citizen Co-operative) ในชุมชนของตนเองด้วยความคาดหวังที่จะขยายเครือข่ายสหกรณ์ผู้บริโภคให้เติบโตขึ้น ตัวอย่างเช่น การที่สหกรณ์มหาวิทยาลัยฮอกไกโดช่วยจัดตั้งสหกรณ์ซัปโปโร และสหกรณ์มหาวิทยาลัยโตชิซาช่วยจัดตั้งสหกรณ์โตเกียว ในปี ค.ศ. 1965 หรือการที่สหกรณ์มหาวิทยาลัยไซตามะกับสหกรณ์มหาวิทยาลัยโตเกียว ช่วยกันจัดตั้ง Citizen Co-operative ขึ้นในจังหวัดไซตามะ ในปี ค.ศ. 1965 เช่นกัน ต่อมาก็มีการจัดตั้ง Citizen Co-operative ขึ้นครบทุกจังหวัดใหญ่ ๆ ของประเทศญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 1980 โดยสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พี่เลี้ยงในด้านการบริหารจัดการ ส่วนกิจกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ต้องทำและควรทำเป็นหน้าที่ของกลุ่มแม่บ้านฮันนั้นเอง

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ผู้บริโภคในญี่ปุ่นได้ใช้การบริหารเครือข่ายสมาชิก หรือการสร้างกลุ่มแม่บ้านฮันเพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาตนเองขึ้นไปให้มีบทบาทต่อชุมชนและสังคมในระดับที่สูงขึ้น ด้านการให้ความรู้ ทั้งในด้านโภชนาการ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพอนามัย และกลุ่มแม่บ้านฮันยังมีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และมีส่วนเสนอแนะในการกำหนดนโยบายคุ้มครองผู้บริโภคของรัฐบาลอีกด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

จากกรณีศึกษาเรื่องที่ 11.3.2 ถ้าสหกรณ์ร้านค้าของไทยสามารถประยุกต์การบริหารเครือข่ายสมาชิกในรูปแบบกลุ่มแม่บ้านฮันของสหกรณ์ผู้บริโภคในญี่ปุ่น มีปัจจัยด้านใดที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.2

บรรณานุกรม

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย. (2547). *รายงานการวิจัยสถานการณ์เครือข่ายด้านเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). *เทคนิคการทอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น*. กรุงเทพฯ: คณะทำงานถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น กรมส่งเสริมการเกษตร.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *เครือข่ายสหกรณ์*. สืบค้นจาก http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_4203871062.pdf

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ, และจิตรกร สามประดิษฐ์. (2552). การสัมนาการพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 7, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย.

จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2549). *แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์การประชาชนในพื้นที่จังหวัด*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2555). ว่าด้วยเรื่อง เครือข่ายกับการพัฒนาสหกรณ์. ใน *วารสารคนสหกรณ์* ปีที่ 4 ฉบับที่ 14 เดือนธันวาคม 2554-กุมภาพันธ์ 2555. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด พรี-วัน.

จำนงค์ แจ่มจันทร์. (2553). การพัฒนารูปแบบระบบการบริหารเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

เบจมาศ อยู่ประเสริฐ.(2556). กลุ่มและเครือข่ายในงานส่งเสริมการเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนา* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

พจน์ พจนพาณิชย์กุล. (2561). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล*. สืบค้นจาก https://sites.google.com/site/potarticle/02

ภานุวัตน์ ณ นครพนม. (2556). แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียน กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด. รายการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5 ปี 2556 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ.

วิชัย แสงสี. (2552). การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). *เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

สมเกียรติ ฉายโฉ้น. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 14, พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสรี พงศ์พิศ. (2548). *เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาชนเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

โอภาวดี เข็มทอง. (2548). การบริหารขบวนการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและการดำเนินงานการสหกรณ์* (หน่วยที่ 9) ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

———. (2560). เครือข่ายและสมาชิกสัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 13, พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Adam Burke. (1999). *Communications & Development: A practical guide*. London: Social Development Division Department for International Development.

Thai Asian Friendship Society Network. (2012). *Network: Management*. Retrieved from https://www.gotoknow.org/posts/162766

The American Heritage College Dictionary. (1993). Boston: Houghton Mifflin Company.

หน่วยที่ 12

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น



ชื่อ รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

วุฒิ ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร)
บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 12

หน่วยที่ 12

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 12.1 ปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.1.1 แนวคิดทางสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.1.2 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.1.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 12.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.2.1 แนวคิดทางเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.2.3 กรณีตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 12.3 ปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.3.1 แนวคิดทางการเมืองการปกครองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
12.3.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. สังคมเป็นการที่คนจำนวนหนึ่งหรือกลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีความสุขหรือสันติสุข กิจกรรมทางสังคมเกิดจากปัจจัยทางสังคม ได้แก่ กิจกรรมทางครอบครัว ทางเศรษฐกิจ ทางการศึกษา ทางการเมือง ทางวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อกิจกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงนำมาสู่สังคมที่เปลี่ยนแปลงด้วย ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นคนในสังคมส่วนรวม และสังคมสหกรณ์ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบ

ต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น มิฉะนั้นสหกรณ์อาจจะเสียหายหรือต้องปิดกิจการลงก็ได้

2. เศรษฐกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายและการบริโภคซึ่งมีปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจว่าจะผลิตหรือบริการอะไร จะผลิตหรือบริการอย่างไร และจะผลิตหรือบริการเพื่อใคร เนื่องจากมีทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจำกัด เศรษฐกิจไม่ว่าจะระดับบุคคลหรือระดับองค์กรธุรกิจหรือสหกรณ์หรือระดับชาติต้องการให้มีรายได้มากสุด ทั้งนี้เมื่อเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบทั้งต่อตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และกระทบต่อสหกรณ์ด้วย สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์
3. การเมืองการปกครอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการปกครอง ซึ่งสหกรณ์จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ส่วนการเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองภายในสหกรณ์จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน ตั้งแต่กระบวนการบรรจุแต่งตั้งจนถึงการพ้นจากตำแหน่งให้เหมาะสมแต่ละสหกรณ์

วัตถุประสงค์

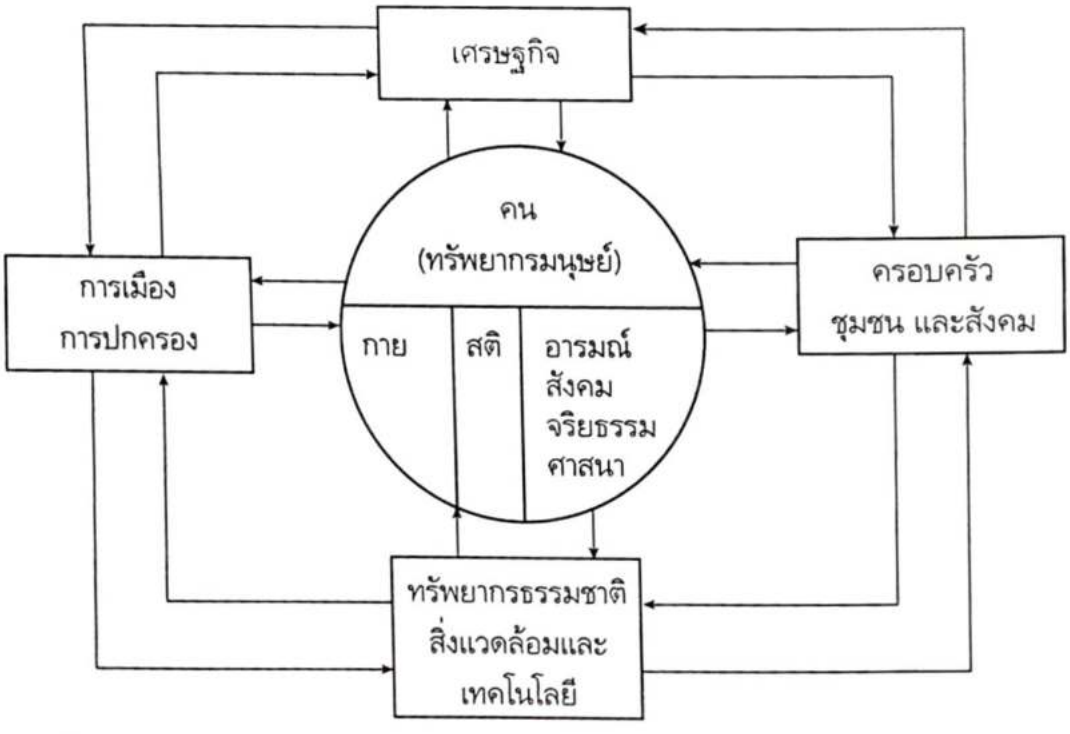
เมื่อศึกษาหน่วยที่ 12 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าประเทศใดก็ตาม ต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น และในยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของแต่ละประเทศและสังคม ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศชาติหรือในระดับองค์การต่าง ๆ รวมทั้งสหกรณ์ด้วย

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ตลอดจนเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นั้น เป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและสหกรณ์ ไม่ว่าระบบเศรษฐกิจหรือกระแสสังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมโลกหรือไทยซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศรวมถึงสหกรณ์สามารถดำรงได้ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกรอบด้าน ดังภาพที่ 12.1

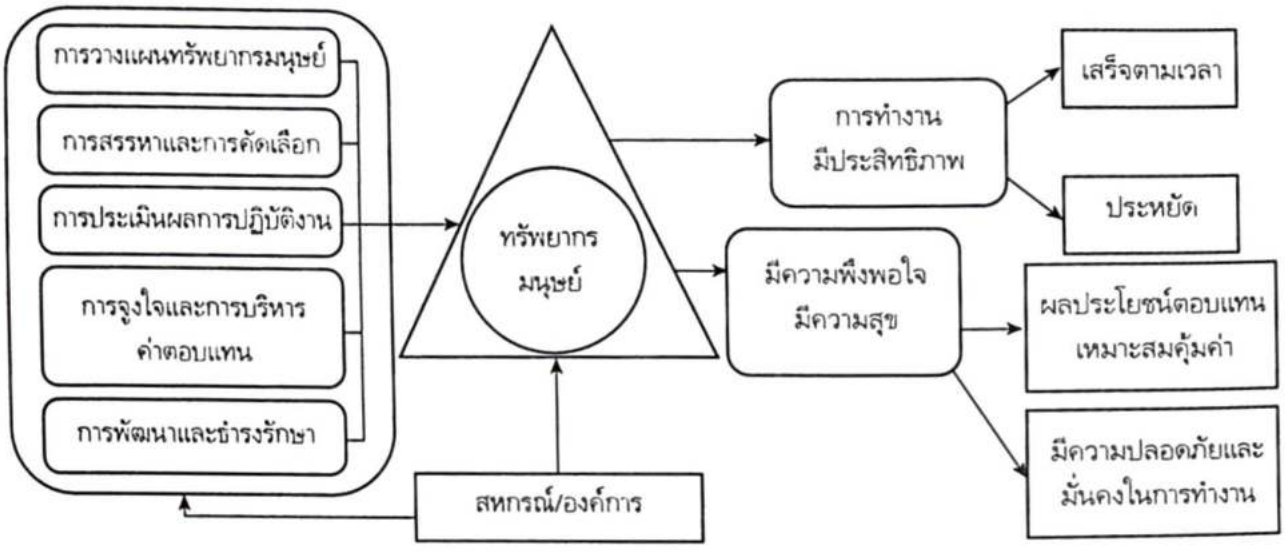


ภาพที่ 12.1 คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

จากภาพคนหรือทรัพยากรมนุษย์มีกาย สติ อารมณ์ สังคม จริยธรรม และศาสนาเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน และสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี และในขณะเดียวกันคนหรือทรัพยากรเองก็ต้องอยู่ภายใต้สภาวการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวเช่นกัน ซึ่งจัดเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ทั้งนี้การศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครองเท่านั้น ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมมิได้กล่าวถึง เนื่องจากทั้งสองปัจจัยส่วนใหญ่จะกระทบต่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจทั้งในด้านการผลิตหรือบริการ การจำหน่าย และการบริโภคนั้นเอง และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยทางสังคมด้วย ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ย่อมมีผลต่อกันและกันด้วย

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยทั่วไปแล้วจะหมายถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ แต่ในสหกรณ์รวมถึงคณะกรรมการดำเนินการในฐานะผู้บริหารสูงสุดของสหกรณ์ ซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้รับการเลือกตั้งมาจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ยังรวมถึงสมาชิกสหกรณ์ด้วย ถือว่าเป็นบุคคลสามฝ่ายในสหกรณ์ที่จะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมกันในการบริหารจัดการสหกรณ์ แต่ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยนี้จะเน้นเฉพาะฝ่ายจัดการสหกรณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สำคัญคือ ให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติงานสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล งานเสร็จรวดเร็วในเวลากำหนด โดยพนักงานเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ ระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การดังกล่าวจะประกอบด้วยการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในตำแหน่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการคนในธุรกิจหรือสหกรณ์ โดยมีกิจกรรมและเป้าหมายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจจะสรุปเป็นประเด็นสำคัญของความต่อเนื่องเชื่อมโยงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจหรือสหกรณ์ ตามภาพที่ 12.2



ภาพที่ 12.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์/องค์การ

จากภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์หรือองค์การเริ่มตั้งแต่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา การคัดเลือก การจัดหาคนเข้าทำงาน รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนา การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อการจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง 4) การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทน เป็นการจูงใจและออกแบบงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลและค่าตอบแทนผลประโยชน์ของบุคลากร และ 5) การพัฒนาและธำรงรักษา เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีให้อยู่ในองค์กรตลอดไป ประกอบด้วย สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การสื่อสาร พนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้จัดการในฐานะผู้บริหารสูงสุดในสหกรณ์นอกเหนือจากคณะกรรมการดำเนินการต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ปัจจัยภายในสหกรณ์แล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นด้านครอบครัว ชุมชน และสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลกระทบของปัจจัยภายนอกด้านต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทั้งทางบวกและทางลบต่อความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ของทั้งทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์เป็นสำคัญ ดังจะศึกษารายละเอียดในแต่ละด้านต่อไป

ตอนที่ 12.1

ปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 12.1.1 แนวคิดทางสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 12.1.2 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 12.1.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. สังคมเป็นการที่คนจำนวนหนึ่งหรือกลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นสังคมอย่างมีความสุข มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มสังคม การเรียนรู้สังคมจะทำให้เข้าใจถึงลักษณะรูปแบบโครงสร้างของสังคมเพื่อจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของสังคมที่ได้กำหนดขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของคนในสังคมทั้งสังคมครอบครัวและสังคมภายในสหกรณ์ บุคคลที่อยู่ในสังคมที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่ต่างกัน การบริหารจัดการย่อมต่างกัน
2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดจากปัจจัยทางสังคม ได้แก่ กิจกรรมทางครอบครัว ทางเศรษฐกิจ ทางการศึกษา ทางการเมือง ทางวัฒนธรรม และเมื่อกิจกรรมเปลี่ยนแปลงทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงและมีผลต่อพฤติกรรมทางสังคมของทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปด้วย สหกรณ์ต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ตั้งแต่การวางแผนบรรจุ แต่งตั้ง จนถึงการพ้นออกจากตำแหน่ง
3. การที่สังคมเปลี่ยนแปลงทำให้พฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการของสหกรณ์ กรณีตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมืองกระทบอย่างมากต่อสหกรณ์ร้านค้าทั่วไปหรือร้านค้าวัสดุการเกษตรกร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการปรับธุรกิจสหกรณ์ให้สนองต่อความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสังคม มิฉะนั้นสหกรณ์อาจจะต้องปิดกิจการลง

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.1 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์แนวคิดทางสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 12.1.1 แนวคิดทางสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สังคมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการอยู่รวมกันของสิ่งมีชีวิต ทั้งคนและสัตว์ต่างก็มีสังคมของกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า สิ่งมีชีวิตย่อมอยู่รวมกันเป็นสังคมเนื่องจากสิ่งมีชีวิตทั้งคนและสัตว์ต่างมีจำนวนมาก จึงทำให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาจากการอยู่รวมกันในสังคมนั้นมีจำนวนมากด้วย และเป็นปัญหาที่ทำให้คุณภาพของสังคมเสื่อมลง รวมไปถึงปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นอยู่ การใช้ชีวิตในแต่ละวันต้องเสี่ยงกับภัยอันตรายมากมาย ถ้าจะเปรียบเทียบสังคมสมัยก่อนกับสมัยปัจจุบันนั้น คงจะปฏิเสธไม่ได้กับความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด ในเรื่องวัตถุที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาก การที่สังคมเปลี่ยนแปลงนั้นประเด็นสำคัญที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง คือ จิตใจมนุษย์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นที่ความคิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อการรองรับจิตใจผู้คนในสังคมปัจจุบันให้ดำรงชีวิตรอด สะดวก รวดเร็วขึ้น นำมาซึ่งพฤติกรรมของคนก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ชีวิตของคนในสังคมที่มีผู้คนมากมาย ในแต่ละวันต่างทำกิจกรรมของตนเอง การดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งเราไม่รู้ว่าคนนี้วันนี้จะไปทำอะไร พบกับอะไรบ้าง พบปัญหาอะไรบ้าง ในแต่ละวันนั้นมีบางคนดีใจ บางคนเสียใจ คนในปัจจุบันจำนวนมากไม่สามารถจะใช้วิธีหรือรูปแบบอย่างสมัยก่อนได้ เพราะการดำเนินชีวิตไม่เหมือนกัน แต่สิ่งที่เป็นข้อเหมือนกันระหว่างปัจจุบันกับสมัยก่อน คือ เกิดเป็นคนแล้วต้องดำรงชีพต่อไป เพื่อให้ชีวิตตัวเองรอดและมีความสุข นั่นคือ สิ่งที่ต้องการอันแท้จริง

ทรัพยากรมนุษย์เป็นคนหนึ่งในสังคมและรวมอยู่ในกลุ่มและสังคม จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่อยู่อาศัยและในหน่วยงานหรือในสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก ก่อนที่จะศึกษาต่อไปเราควรทราบความหมาย ความสำคัญของการศึกษาสังคม และเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบอย่างไรต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์และสหกรณ์ควรจะบริหารจัดการอย่างไร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของสังคม

สังคมตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน 2554 (ราชบัณฑิตสถาน, 2556, น. 1,199) ให้ความหมายของสังคมไว้ดังนี้ น. คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน เช่น สังคมชนบท วงการหรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น สังคมชาวบ้าน ว. ที่เกี่ยวกับการพบปะสังสรรค์หรือชุมนุมชน เช่น วงสังคม งานสังคม

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของสังคม สรุปได้ดังนี้ ไพบูลย์ ช่างเรียน (2548, น. 9) ให้ความหมาย สังคม หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ของกลุ่มคน ซึ่งอาศัยอยู่ในบริเวณใดบริเวณหนึ่งใน

ระยะเวลาพอสมควร มีการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทางสังคม ได้แก่ กิจกรรมทางครอบครัว การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การบริหาร ตลอดจนวัฒนธรรมและความเชื่อถือต่าง ๆ เพื่อการอยู่ร่วมกัน

จีระพรรณ กาญจนะจิตรา (2547, น. 8-9) อธิบาย สังคม หมายถึง 1) กลุ่มของบุคคลที่รวมกันอยู่เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีขอบเขตและที่อยู่อาศัยเป็นสัดส่วน เช่น สังคมไทย สังคมจีน ฯลฯ 2) กลุ่มของบุคคลที่อยู่รวมกันเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในแบบแผนของการดำเนินชีวิต (Way of Life) ร่วมกัน เช่น บุคคลในสังคมไทยมีความรักชาติ มีการเคารพนับถือ และอุปถัมภ์ค้ำชูพุทธศาสนา ฯลฯ และ 3) กลุ่มของบุคคลที่อยู่รวมกันเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ติดต่อซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดและมีความร่วมมือ ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้

กีรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 5) ได้ให้ความหมายของสังคม หมายถึง 1) กลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม 2) มีขอบเขตที่อยู่อาศัยที่ใดที่หนึ่งในระยะเวลาพอสมควร 3) มีระบบหลักเป็นส่วนประกอบสำคัญ อาทิ ระบบวัฒนธรรม เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสารและบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิตร่วมกัน และ 4) มีระบบย่อยต่าง ๆ หรือโครงสร้างสังคม หรือระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคมระหว่างกัน เช่น กิจกรรมทางครอบครัว การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การบริหาร ตลอดจนวัฒนธรรมและความเชื่อถือต่าง ๆ ฯลฯ

จากความหมายของสังคมดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า สังคม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งหรือกลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน นอกจากนั้นสังคมยังมีขอบเขตที่อยู่อาศัยที่ใดที่หนึ่งในระยะเวลาพอสมควร มีระบบหลักเป็นส่วนประกอบสำคัญของสังคม อาทิ ระบบวัฒนธรรม เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร และบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิตร่วมกัน และมีระบบย่อยต่าง ๆ หรือโครงสร้างสังคม หรือระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคมระหว่างกัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน

ประเด็นสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของสังคมคืออะไร หรืออาจจะพิจารณาว่าเป้าหมายสุดท้ายของสังคมต้องการอะไร จากการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารสังคมของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การบริหารสังคมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการทำให้ชีวิตของคนและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือพัฒนา โดยมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี หรือเพื่อการพัฒนาคนและสังคมที่พึงปรารถนาอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับภูมิสังคม สถานการณ์สังคม ห้วงเวลา และข้อจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ เป็นสังคมที่พึงปรารถนาร่วมกัน

2. ความสำคัญของศึกษาสังคม

สังคมมนุษย์เกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์ทุกคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นสังคม การได้เรียนรู้เข้าใจมนุษย์ในแต่ละสังคมทำให้แต่ละคนสามารถอยู่รวมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข และถ้าเป็นองค์การหรือสหกรณ์ที่จะต้องผลิตสินค้าหรือบริการสนองความต้องการของคนในสังคมจะได้สนองตรงตามความต้องการของคนในสังคมมากที่สุด ซึ่งจะนำมาซึ่งยอดขายหรือรายได้

ของสหกรณ์ การศึกษาสังคมเพื่อเข้าใจสังคมด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้ ปรับปรุงจาก กีรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 6-7)

2.1 มนุษย์ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ในระยะเริ่มต้นของชีวิต มนุษย์มีระยะการเป็นทารกนานและช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ในระยะเริ่มต้นของชีวิต ความจำเป็นที่ต้องเลี้ยงดูทารกเป็นเวลานานนี้เอง ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันและสร้างแบบแผนความสัมพันธ์ในรูปแบบของครอบครัวเกิดขึ้น รวมทั้งมีญาติวงศ์วาน เพื่อนบ้าน มีความสัมพันธ์กับคนกลุ่มอื่น ๆ

2.2 มนุษย์ต้องการความสะดวกสบายให้แก่ชีวิตและสังคม มนุษย์มีความสามารถด้านสมอง สามารถประดิษฐ์ คิดค้นและควบคุมธรรมชาติได้ เพราะการควบคุมธรรมชาติไม่สามารถกระทำได้โดยบุคคลคนเดียว ดังนั้นต้องอาศัยความร่วมมือและแบ่งงานกันทำกับคนอื่น ๆ ในสังคม การเสาะแสวงหาและการทำการเพาะปลูก ในเรื่องอาหารการกิน การสร้างบ้านเรือนและเครื่องนุ่งห่ม การบำบัดรักษาเหล่านี้ ย่อมต้องการคนที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง แต่เนื่องจากคนแต่ละคนมีความสามารถจำกัดเฉพาะตัว ฉะนั้นเมื่อรวมคนหลายคนเข้าด้วยกัน พวกเขาจะสร้างความสะดวกสบายให้แก่ชีวิตและความต้องการทางชีวภาพของพวกเขาและสังคมทั้งมวล

2.3 มนุษย์มีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรม รวมทั้งสร้างการติดต่อสื่อสาร ศาสนา ค่านิยม ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านี้ จำเป็นต้องส่งผ่านไปยังอนุชนรุ่นหลัง ดังนั้น มนุษย์ต้องอาศัยอยู่รวมกันเพื่อรับการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้นนั้น มิได้เพียงเพื่อตอบสนองความต้องการในแง่ของปัจจัยสี่เท่านั้น แต่มนุษย์ยังมีความต้องการนอกเหนือไปจากสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวภาพ เช่น ความรัก ความอบอุ่น ความเป็นเพื่อนฝูง การจัดระเบียบทางสังคม ความคิดความเชื่อ ศาสนา และค่านิยม ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมจึงเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปไม่ขาดระยะ ทำให้มีความจำเป็นที่คนต้องมาอยู่รวมกันตลอดไป

การศึกษาสังคมจะได้เข้าใจว่าลักษณะ รูปแบบ และโครงสร้างของสังคมที่เราอาศัยอยู่นั้น เป็นเพียงสังคมหนึ่งในหลาย ๆ แบบในโลก การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของสังคมประเภทต่าง ๆ จะทำให้เรามองเห็นว่าสภาพสังคมของตนเป็นอย่างไร ความเข้าใจสังคมตนและสังคมอื่น ๆ จะทำให้เราทราบกลไกการทำงานของสังคม สถาบัน ระบบความคิด ความเชื่อ ศาสนา ตลอดจนวิถีชีวิตและแนวทางปฏิบัติเพื่อจะได้นำเอาไปใช้ในชีวิตประจำวันให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สังคมกำหนดขึ้น

นอกนั้นจากสมมติฐานที่ว่า คนเราอยู่โดดเดี่ยวต่างหากไม่ได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ทั้งที่เป็นญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในสังคมหรือแม้แต่คนที่มาจากสังคมอื่น เช่น

1) ความเข้าใจเกี่ยวกับคนและวัฒนธรรม จะทำให้เราสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสมาชิกร่วมสังคมและสมาชิกร่วมโลก เพื่อให้การดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข

2) ความเข้าใจในสถานภาพและบทบาทของตนและผู้อื่น จะทำให้เราสามารถแสดงพฤติกรรมได้ถูกต้อง ไม่เคอะเขิน ไม่บาดหมางใจผู้อื่น ในขณะเดียวกันทำให้เราเข้าใจและมีใจกว้างขวางพอที่จะยอมรับคนอื่น ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีสีผิว ภาษา และวัฒนธรรม เชื้อชาติอารยะของมนุษยชาติ

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องราวของคนและสังคมให้ลึกซึ้งอันอาจมีผลทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ความสงบสุขที่แท้จริงระหว่างมวลมนุษยชาติจะเกิดขึ้น

2.4 การมีปัญญาทางสังคม ปัญหาสังคม เช่น การมีอาชญากรรม แหล่งเสื่อมโทรม ความยากจน ความขัดแย้งระหว่างชนชั้น การไร้การศึกษา ความด้อยการพัฒนา โสเภณี ฯลฯ ล้วนแต่เป็นปัญหาที่คนในสังคมมักจะประสบปัญหาอยู่เสมอ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจะทำให้เราเข้าใจว่าอะไรเป็นสาเหตุที่กำหนดพฤติกรรมเบี่ยงเบนนั้นขึ้นมา ยิ่งในสมัยปัจจุบัน สังคมเพิ่มความสลับซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ หากทุกคนสามารถเข้าใจถึงข้อเท็จจริงของปัญหา ก็จะสามารถร่วมกันแก้และปัดเป่าปัญหานั้นให้หมดสิ้นไป ปัจจุบันการศึกษาสาขาวิชาทางสังคมนี้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางและได้ทำคุณประโยชน์ให้มากมายแก่วงการรัฐบาล ธุรกิจเอกชน การปกครอง การพัฒนาชุมชน การสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ

2.5 ความเกี่ยวข้องกับศาสตร์อื่น การศึกษาวิชาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ วิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย รัฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ หรือวิชาไหนก็ตาม การใช้วิชาชีพดังกล่าวย่อมจะต้องมีส่วนเกี่ยวพันกับผู้คนในสังคม เช่น แพทย์ต้องรักษาคนไข้ และให้บริการสาธารณสุขแก่คนทั่วไป วิศวกรจะสร้างเขื่อน ตึก หรือวัตถุอื่นใด ตลอดจนนักกฎหมาย และนักธุรกิจ ซึ่งทุกฝ่ายต่างจะต้องใช้วิชาชีพนั้นๆ กับคนในสังคมทั้งสิ้น ฉะนั้นการที่จะใช้วิชาชีพให้สอดคล้องกับคนและชุมชน จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสังคมควบคู่ไปด้วย

ดังนั้น สังคมจึงมีหน้าที่รองรับการอยู่รวมกันของมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงจาก ปฐม ทรัพย์เจริญ และกีรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 7-8)

1) สังคมมีหน้าที่ดำรงไว้ซึ่งหน้าที่ทางชีวภาพ ลักษณะชีวภาพของมนุษย์เช่น แรงขับ (Drive) อาทิ ความหิว ความต้องการทางเพศ การพึ่งพายามเยาว์ ความสามารถในการเรียนรู้ และมีภาษาเป็นสื่อถ่ายทอด ซึ่งลักษณะทางชีวภาพส่งผลให้มนุษย์มีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

2) สังคมมีหน้าที่ผลิตและจำหน่ายจ่ายแจกสิ่งอุปโภคบริโภค รวมถึงการให้บริการ

3) สังคมมีหน้าที่ผลิตสมาชิกใหม่ นับตั้งแต่การกำหนดแบบแผนของการสมรส ฯลฯ

4) สังคมมีหน้าที่อบรมสมาชิกให้เรียนรู้ระเบียบสังคมเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมอันประกอบด้วย ความคิด บรรทัดฐาน และวัตถุแก่สมาชิกสังคมที่จะเกิดขึ้นตลอดชั่วชีวิตของบุคคลและเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล การเรียนรู้ทางสังคมจะออกมาในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความมุ่งหมายของการเรียนรู้ทางสังคม ประกอบด้วย ปลูกฝังระเบียบวินัย (Disciplines) ปลูกฝังความมุ่งมั่น (Aspiration) สอนให้รู้จักบทบาททางสังคม (Social Roles) เพื่อให้เกิดทักษะ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมสังคม โดยมีตัวแทนการให้การเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Agent) ประกอบด้วย ครอบครัว กลุ่มเพื่อน โรงเรียน และกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

5) สังคมมีหน้าที่ดำรงไว้ซึ่งความเป็นระบบของสังคม

6) สังคมมีหน้าที่ธำรงไว้ซึ่งความหมายและมูลเหตุจูงใจในการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

โดยหน้าที่ของสังคม และความสำคัญของการศึกษาสังคมดังที่กล่าวข้างตนนั้น จะเห็นได้ว่าสังคมมีหน้าที่หลายประการ เป้าหมายของสังคมเพื่อต้องการให้ชีวิตของคนและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงในทาง

ที่ดีขึ้นหรือพัฒนาโดยมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี หรือเพื่อการพัฒนาคนและสังคมที่พึงปรารถนาอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับภูมิสังคม สถานการณ์สังคม ห้วงเวลา และข้อจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ เป็นสังคมที่พึงปรารถนาร่วมกัน

การเรียนรู้สังคมจะทำให้เข้าใจถึงลักษณะ รูปแบบ และโครงสร้างของสังคม เพื่อจะได้นำไปใช้ในชีวิตประจำวันให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สังคมกำหนดขึ้น ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับคนและวัฒนธรรม สถานภาพและบทบาทของตนและผู้อื่นในสังคม จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน นำไปสู่ความสงบสุขที่แท้ของมวลมนุษย์ ยังทำให้สามารถทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของปัญหาสังคมที่จะนำไปสู่การแก้ไขได้อย่างเหมาะสม และทำให้การดำเนินชีวิต วิชาชีพสอดคล้องกับคนและชุมชนหรือคนในสังคม

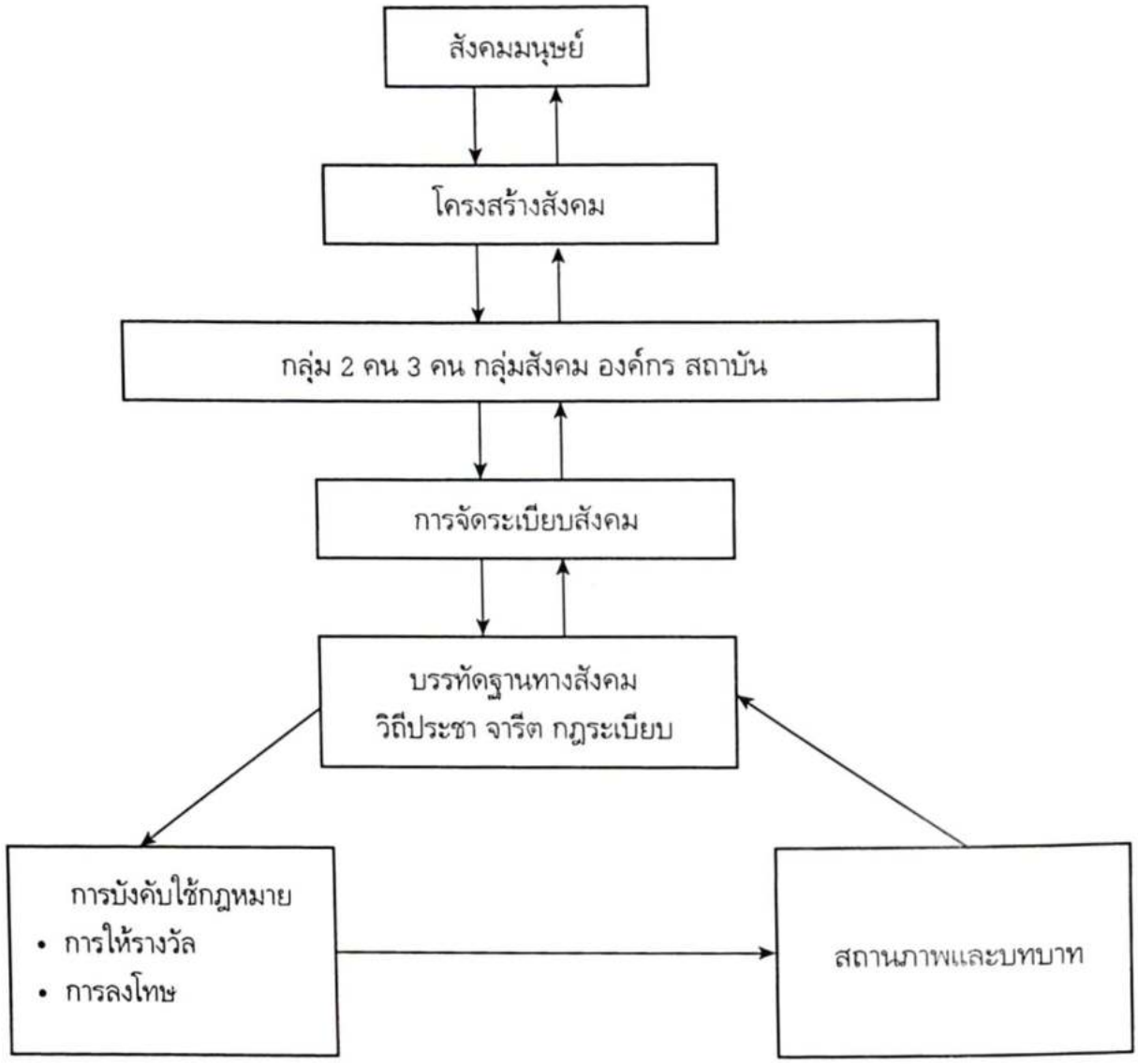
3. โครงสร้างของสังคม

3.1 ความหมายของโครงสร้างของสังคม นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของโครงสร้างสังคมไว้ดังนี้ ไพบูลย์ ช่างเรียน (2548, น. 21) ให้ความหมายว่า โครงสร้างสังคม หมายถึง สัมพันธภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในสังคมทุกสังคม อันได้แก่ กิจกรรมทางด้านครอบครัว เครือญาติพี่น้อง การศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ตลอดจนการบริหารและความเชื่อถือต่าง ๆ

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช (2548, น. 4-8) อธิบายว่า โครงสร้างสังคม หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รวมกันอยู่ในสังคมไทย มีเป้าหมายหรือหน้าที่โดยเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่ม และมีระเบียบแบบแผนของตนเอง โดยมีวัฒนธรรมหรือแนวทางในการคิดหรือการกระทำกิจกรรมพื้นฐานต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่แบบอย่างของพฤติกรรมที่ถือปฏิบัติกันมา ได้แก่ กิจกรรมด้านครอบครัว การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา และนันทนาการ

กีรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 13) ให้ทัศนะ โครงสร้างสังคม หมายถึง ระบบสังคมหรือความสัมพันธ์ของหน้าที่ หรือกิจกรรมของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในสังคมระหว่างมนุษย์หรือระหว่างบุคคล เช่น กิจกรรมทางด้านครอบครัว เครือญาติพี่น้อง การศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ตลอดจนการบริหารและความเชื่อถือต่าง ๆ

โครงสร้างสังคมดังภาพที่ 12.3 แสดงให้เห็นว่า สังคมมนุษย์เป็นระบบสังคมอย่างหนึ่ง (Social System) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์หรือระหว่างบุคคลจะมี 2 ระบบ คือ ระบบส่วนย่อยต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น อาชีพการงานที่แตกต่างกัน หรือในสังคมจะมีสถาบันหรือการทำหน้าที่ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ ระบบส่วนย่อยนี้ก็ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างมีระเบียบ โดยเฉพาะในทางที่จะต้องพึ่งพาอาศัยเกี่ยวข้องกัน ทำให้ชีวิต สังคมดำเนินไปอย่างเป็นปกติสุข มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาวะสมดุล



ภาพที่ 12.3 โครงสร้างสังคม

ที่มา: ดัดแปลงจาก ปฐม ทรัพย์เจริญ และกีรติ ยศยิ่งยง. (2549). น. 14.

สำหรับส่วนประกอบโครงสร้างของสังคม เป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเป็นระเบียบขึ้นในระบบความสัมพันธ์ในระบบสังคม ดังปรากฏตามภาพที่ 12.3 เนื่องจาก (ปฐม ทรัพย์เจริญ, 2546, น. 5-6)

1) การที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือปทัสถานหรือบรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms) ของพวกตน ซึ่งบรรทัดฐานจะมีลักษณะอย่างไรย่อมแล้วแต่วัฒนธรรมของกลุ่มนั้น ๆ (บรรทัดฐานประกอบด้วย วิถีประชา จารีต และกฎหมาย)

2) ระเบียบแบบแผนหรือบรรทัดฐานทางสังคมนั้น จะต้องเป็นไปตามตำแหน่งหรือสถานภาพของผู้คนเหล่านั้น แต่ละคนแต่ละกลุ่ม แต่ละประเทศซึ่งแตกต่างกันไป เช่น ข้อบังคับว่าด้วยการแต่งกาย เป็นต้น บรรดาสมาชิกของสังคมแต่ละแห่ง กลุ่มประเทศ จะต้องมีบทบาทให้เป็นไปตามสถานภาพของตน

เนื่องจากในโครงสร้างของสังคมจะมีสถานภาพมากมาย และในแต่ละสถานภาพจะมีบทบาทกำกับซึ่งเป็นไปตามบรรทัดฐานของแต่ละสังคม

3) ทุกสังคมจะมีวิธีการจูงใจให้คนในสังคมปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือบรรทัดฐาน และมีบทบาทตามสถานการณ์นั้น ซึ่งเรียกว่า "การบังคับใช้" (Sanction) การบังคับใช้ประกอบด้วย การยกย่องหรือการให้รางวัล (Reward) กับการลงโทษ (Punishment) ซึ่งวิธีการให้รางวัลและวิธีการลงโทษจะแตกต่างกันในแต่ละสังคม

3.2 ระดับของโครงสร้างทางสังคม กีรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 20-21) ได้แบ่งโครงสร้างสังคมเป็น 4 ระดับ หรือ 4 มิติ ดังนี้

1) ระดับจุลภาพ (Micro Level) หรือมิติปัจเจกบุคคล (Individual Dimension) หมายถึง บุคคลที่มีแนวความคิด สถานภาพและบทบาท เนื่องจากเป็นผู้กำหนดแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้แสดงการกระทำระหว่างกันตามสถานภาพ และบทบาทที่ดำรงอยู่ อีกทั้งเป็นศูนย์กลางของสังคม

2) ระดับกลาง (Mid Level) หรือมิติกลุ่มและองค์การ (Group and Organization Dimension) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รวมกันอยู่ในรูปแบบและขนาดต่าง ๆ กัน มีเป้าหมายหรือหน้าที่เฉพาะของกลุ่มและมีระเบียบแบบแผนเป็นของตนเอง เช่น กลุ่มทางสังคม ครอบครัว ชุมชน ชนชั้น ฯลฯ กลุ่มและองค์การเหล่านี้มีส่วนประกอบที่เหมือนกัน 3 ประการ คือ คณะบุคคล ระเบียบแบบแผน และเป้าหมายหรือหน้าที่

3) ระดับมหภาค (Macro Level) หรือมิติสถาบันทางสังคม (Institution Dimension) หมายถึง แนวทางในการคิดหรือการปฏิบัติกิจกรรมพื้นฐานและนำปฏิบัติจริง ๆ จนได้รับการยอมรับเป็นสถาบัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของคนในสังคม ได้แก่ สถาบันเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบเหมือนกัน ตำแหน่งทางสังคม หน้าที่และแบบอย่างของพฤติกรรม

4) ระดับโลก (Global Level) หรือมิติระบบโลก (World System Dimension) หมายถึง บริบทจากภายนอกสังคมที่มีอิทธิพลต่อแนวทางในการคิดและการปฏิบัติกิจกรรมของคนในสังคม เช่น โลกาภิวัตน์

4. สังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับสังคมจะเห็นได้ว่า สังคม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งหรือกลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน นอกจากนั้นสังคมยังมีขอบเขตที่อยู่อาศัยที่ใดที่หนึ่งในระยะเวลาพอสมควร มีระบบหลักเป็นส่วนประกอบสำคัญของสังคม อาทิ ระบบวัฒนธรรม เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร และบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิตร่วมกัน และมีระบบย่อยต่าง ๆ หรือโครงสร้างสังคม หรือระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคมระหว่างกัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือให้ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุขภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี หรือเพื่อการพัฒนาคนและสังคมที่พึงปรารถนาอย่างสอดคล้อง

เหมาะสมกับภูมิสังคม สถานการณ์สังคม ห้วงเวลา และข้อจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ เป็นสังคมที่พึงปรารถนาร่วมกัน

โครงสร้างสังคม เป็นระบบสังคมหรือความสัมพันธ์ของหน้าที่หรือกิจกรรมของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในสังคมระหว่างมนุษย์ หรือระหว่างบุคคล เช่น กิจกรรมทางด้านครอบครัว เครือญาติ พี่น้อง การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ตลอดจนการบริหาร และความเชื่อถือต่าง ๆ

สังคมมีลักษณะทั้งที่เป็นภาพนิ่ง (Static) และเป็นพลวัต (Dynamic) ที่เป็นภาพนิ่ง เนื่องจากมีรูปแบบของสังคมที่เป็นจริงอันเกิดจากระบบความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่รวมกัน และมีพฤติกรรมปฏิบัติต่อกันตามกรอบที่ยอมรับร่วมกันอยู่ และมีลักษณะเป็นพลวัต เนื่องจากมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากระบบย่อยในสังคมทำให้ระบบสังคมเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ มีลักษณะเฉพาะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้น

คนหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคมและถูกล้อมไปด้วยกระแสสังคมต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับจุลภาคหรือปัจเจกบุคคล ระดับกลางหรือกลุ่มและองค์กร ระดับมหภาคหรือสถาบันทางสังคม และจนถึงระดับโลก ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่แวดล้อมด้วยสังคมที่มีความแตกต่างกันการบริหารจัดการย่อมแตกต่างกันออกไปด้วย ดังที่กล่าวกันว่า ร้อยคนร้อยแบบ ไม่ว่าจะจัดการบุคคลส่วนตนหรือบุคคลในฐานะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ซึ่งเป้าหมายของสหกรณ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและคนหรือทรัพยากรมนุษย์มีความพอใจ และสหกรณ์จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ

สังคมของคนแต่ละคนและสังคมในองค์การสหกรณ์เป็นส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของคนในสหกรณ์เช่นกัน เช่น บุคคลของสหกรณ์อยู่ในสังคมแวดล้อมที่ดี ครอบครัวอบอุ่น มีความซื่อสัตย์เที่ยงตรง บุคคลที่อยู่ในสังคมเช่นนี้ย่อมจะเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะเหมาะสมกับการทำงานด้านการเงิน หรือบุคคลของสหกรณ์ที่อยู่ในสังคมของนักค้าขายหรือสังคมคนเชื้อสายจีน ย่อมจะมีความสามารถในการค้าขายเป็นอย่างดีเป็นนักการตลาดที่ดี หรือคนที่อยู่ในสังคมที่ครอบครัวขาดความอบอุ่น ครอบครัวถูกกดดัน แก่งแย่งชิงดีชิงเด่น บุคคลนั้นจะได้รับอิทธิพลของครอบครัว ทำให้เป็นคนเช่นนั้น ซึ่งเหมาะสมสำหรับการทำงานในหน้าที่ หรือสังคมของคนในแต่ละภูมิภาคของไทยซึ่งมีความต่างกัน เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา ค่าตอบแทน และสวัสดิการ จนถึงการพ้นออกจากงาน ของแต่ละคนและสังคมย่อมแตกต่างกันตามพื้นฐานของสังคมที่แตกต่างกัน

สังคมสหกรณ์ก็เช่นกัน เกิดจากการร่วมกลุ่มของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกันมารวมกันเป็นสังคมของเจ้าหน้าที่หรือทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการบุคคลที่แตกต่างกันต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่ดีพอที่จะทำให้คนในสังคมดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายรวมของสหกรณ์และเจ้าหน้าที่พึงพอใจ ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และยังมีกฎหมายมากำกับการดำเนินงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อีกด้วย เพื่อเป็นปทัสถานของสังคมร่วมกัน

ประเด็นวิเคราะห์

คนในสังคมแต่ละคนแตกต่างกัน และเมื่อมาร่วมเป็นทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ย่อมแตกต่างกัน ผู้บริหารสหกรณ์จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมายของสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.1.1 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.1

เรื่องที่ 12.1.2 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

มนุษย์เป็นทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ สมาชิก ฝ่ายจัดการ รวมถึงบุคคลของส่วนงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้วย ทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่อยู่ในสังคมหนึ่งและเป็นบุคคลที่อยู่ในสังคมของสหกรณ์ ซึ่งเมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์แน่นอน และเมื่อพฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมเช่นกัน เพราะการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งกระบวนการต้องอาศัยความรู้ความสามารถของคนทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงด้วย สหกรณ์ควรจะมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป อย่างไรก็ตามการที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ควรจะได้ทราบถึงเหตุปัจจัยที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ปัจจัยทางสังคมกับการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากความหมายของสังคม ตลอดจนความสำคัญของการศึกษาสังคม โครงสร้างของสังคมอาจสรุปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคมทั้งสังคมรวมและสังคมส่วนบุคคล ตลอดจนเป้าหมายของประชาชนหรือคนในสังคมดังภาพที่ 12.4 ปัจจัยและเป้าหมายทางสังคมมนุษย์คือความอยู่ดี มีสุข ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

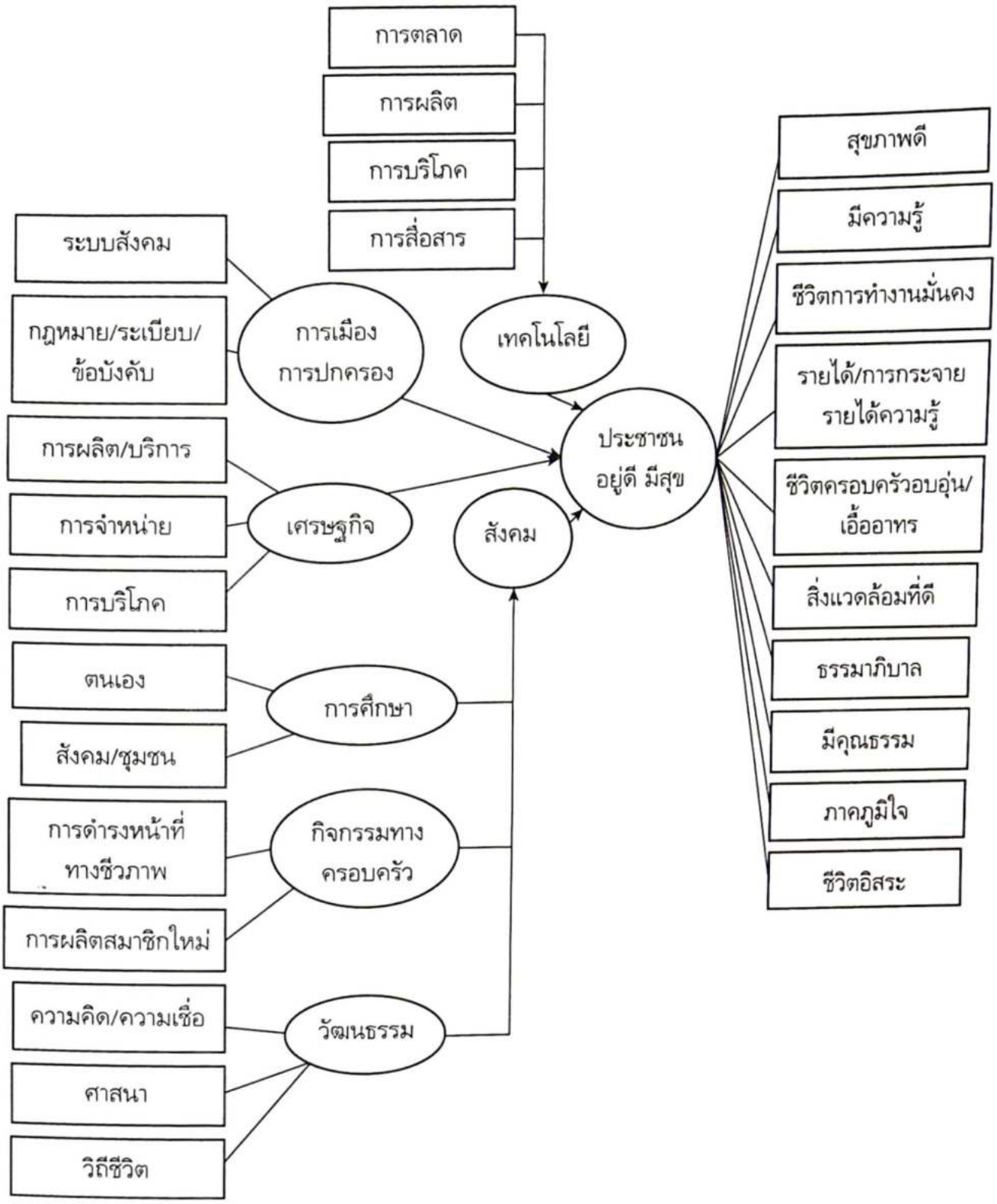
1.1 ปัจจัยทางการเมือง การปกครอง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ตลอดจนโครงสร้างทางสังคม การปกครอง การสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับของชุมชนเพื่อให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสม

1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการของคนในสังคม และกิจกรรมการจำหน่าย และบริโภคของคนในสังคม เนื่องด้วยมีปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรจำกัด เป้าหมายเพื่อให้มีรายได้นั่นเอง

1.3 ปัจจัยทางเทคโนโลยี เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีด้านการผลิต การตลาด การบริโภค และการสื่อสาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประชาชนเช่นเดียวกัน

1.4 ปัจจัยทางสังคม ประกอบด้วย 1) กิจกรรมทางการศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาของคนในสังคมหรือของตน และการศึกษาสังคม/ชุมชนที่ตนเองอยู่อาศัยในสังคมเพื่อการดำรงอยู่อย่างเหมาะสมในสังคม 2) กิจกรรมทางครอบครัว เป็นกิจกรรมที่ดำรงไว้ซึ่งหน้าที่ทางชีวภาพของมนุษย์ เช่น แรงขับ ความหิว ความต้องการทางเพศ การพึ่งพายามเยาว์ ความสามารถในการเรียนรู้ และมีภาษาเป็นสื่อถ่ายทอดลักษณะทางชีวภาพ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้มนุษย์มีการเรียนรู้ทางสังคม และการผลิตสมาชิกใหม่ในสังคมหรือการสืบพงศ์พันธุ์ และ 3) กิจกรรมทางวัฒนธรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ ศาสนา และวิถีชีวิตของคนในสังคม เพื่อให้สังคมอยู่อย่างเป็นสุข

ทั้งนี้จากกิจกรรมทางสังคมดังกล่าวนั้น ทำให้มนุษย์รวมกันเป็นสังคมและเป้าหมายของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์อยู่ที่การมีความอยู่ดี มีสุขหรือมีสันติสุข สำหรับความอยู่ดี มีสุข ได้มีหลายคนหรือส่วนงานได้กล่าวถึง ดัชนีวัดความสุขของสังคม ซึ่งสรุปได้ว่าดัชนีความสุขจะเป็นเป้าหมายรวมของคนในสังคม ได้แก่ สุขภาพดี มีความรู้ ชีวิตการทำงานมั่นคง รายได้/การกระจายรายได้ที่เหมาะสม ชีวิตครอบครัวอบอุ่น/เอื้ออาทร สิ่งแวดล้อมที่ดี ธรรมาภิบาล มีคุณธรรม ภาคภูมิใจ และชีวิตอิสระ เป็นต้น



ภาพที่ 12.4 ปัจจัยการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ดังนั้นจากภาพปัจจัยและเป้าหมายทางสังคมดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อกิจกรรมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะด้วยแรงกระตุ้นต่าง ๆ จากทั้งสังคมภายในประเทศหรือจากต่างประเทศ ในปัจจุบันนี้ในโลกที่เป็นโลกาภิวัตน์ เช่น แรงกระตุ้นจากสื่อต่าง ๆ ทำให้ความต้องการทางชีวภาพของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นสื่อ โทรทัศน์ ซีดี วีซีดี อินเทอร์เน็ต ไลน์ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ สื่อที่ไม่เหมาะสมต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดปัญหาทางสังคมมากมายเช่นปัจจุบันนี้ หรือจากสภาพการเปลี่ยนทางด้านการผลิต หรือบริการ การจำหน่ายหรือการบริโภคของคนในสังคม จะมีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปแน่นอน และเมื่อปัจจัยทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปคนในสังคมย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์ย่อมจะต้องกระทบไปด้วย นั่นคือความสุขของคนในสังคมและทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปควรจะพิจารณาถึงปัจจัยที่มีทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน หรืออาจจะต้องมองภาพรวมทั้งด้านของสังคมด้วย และสังคมที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด และสหกรณ์จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ควรจะต้องพิจารณาเฉพาะแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นและกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เช่น การที่สื่อต่าง ๆ ที่เข้ามาในสังคมปัจจุบันโดยเฉพาะสื่อที่ไม่เหมาะสม ล่อแหลม อนาจาร หรือกระแสสังคมต้องการเงินหรือถือผู้มีเงินมากเป็นใหญ่อำนาจเงินซื้อได้ทุกอย่าง ทุกคนหวังจะมีรายได้ที่เป็นตัวเงินอย่างมาก แล้วมีผลที่เกิดขึ้นกระทบทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์หลงใหลได้ปลื้มกับสื่อ เที่ยวกลางคืนเป็นประจำ หรือกรณีต้องการมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานอื่นนอกจากงานประจำในสหกรณ์ หรือชอบเสี่ยงโชค เล่นการพนัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนั้นย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์ เช่น การทำงานด้อยประสิทธิภาพลง หรือมีความเสี่ยงที่จะทุจริตในการทำงานมีมากขึ้น เช่น กรณีเป็นผู้ชอบเล่นการพนัน หรือบางคนชอบใช้จ่ายฟุ่มเฟือย เป็นต้น กรณีที่กล่าวนี้ย่อมกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือคณะกรรมการ หรือสมาชิกก็ตาม ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์อย่างไรนั้น ผู้บริหารต้องสังเกตพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์และพยายามหาแนวทางป้องกันดังนี้

2.1 พฤติกรรมทางสังคมที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม ทรัพยากรมนุษย์ที่มีพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินเกินตัว เที่ยวกลางคืนเป็นประจำหรือชอบเล่นการพนัน บุคคลในลักษณะนี้ต้องระวังไม่ให้เกี่ยวข้องงานการเงิน หรืองานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ

2.2 ครอบครัวขาดความอบอุ่น ทรัพยากรมนุษย์ที่เติบโตมาจากสังคมที่ขาดความอบอุ่น ครอบครัวไม่สมบูรณ์หรือแตกแยก หรือขาดความรัก บุคคลลักษณะนี้ก็อาจจะเป็นคนเจ้าคิดเจ้าแค้น หวาดระแวง สหกรณ์อาจจะต้องใช้คนลักษณะนี้ให้เหมาะสมกับงานที่เขาถนัด อาจจะไม่เหมาะกับการเป็นผู้บริหารสหกรณ์ในระดับสูง

2.3 สังคมครอบครัวปกป้องดูแล ทรัพยากรมนุษย์ที่เติบโตมาจากครอบครัวที่คอยดูแลปกป้องพ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย คอยเอาอกเอาใจ อาจจะกลายเป็นบุคคลที่ทำอะไรไม่เป็น ไม่ยอมทำงานหนัก หรือ

เรียกว่าไม่สู้งาน มีข้ออ้างหรือต่อรองตลอด ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ไม่เหมาะสมกับการทำงานบริการ เช่นงานสหกรณ์ หรือมักชอบเปลี่ยนงานบ่อย ๆ

2.4 สังคมที่มีระดับการศึกษาแตกต่าง ทรัพยากรมนุษย์มีการศึกษาที่ต่างกัน ความรู้ความสามารถย่อมแตกต่างกัน หรืออยู่ในสังคมครอบครัวที่ต่างกัน การทำงานก็ต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ยังมีกรณีต่าง ๆ อีกมากที่มีผลมาจากสังคมที่เปลี่ยนแปลงหรือคนที่อยู่ในสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลในสังคมที่แตกต่างกันบุคคลย่อมแตกต่างกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องพิจารณาบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องรับผิดชอบที่แตกต่างกันตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ค่าตอบแทน จนถึงการให้พ้นออกจากงาน ถ้าทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถปรับตัวและการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดด้วยกระแสโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

สหกรณ์ในฐานะองค์การต้องปรับตัวทั้งการผลิต การจำหน่าย หรือการใช้สินค้าและบริการที่สอดคล้องกับกระแสสังคมที่เปลี่ยนไปเช่นกัน เช่น สหกรณ์โคนม จะต้องผลิตน้ำนมดิบและแปรรูปให้ได้ตามมาตรฐานสากล หรือต้องมีระบบป้องกันดูแลสิ่งแวดล้อมให้ดี ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการให้สอดคล้องเหมาะสมและทำให้สหกรณ์ไม่เสียค่าใช้จ่ายที่สูงจนเกินควร หรือกรณีสหกรณ์ที่ต้องผลิตกล้วยหอมทองส่งให้ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นต้องผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงความต้องการของลูกค้าตามสภาพความต้องการของคนญี่ปุ่นนั้นเอง สหกรณ์ต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถชื่อตรงที่จะผลิตสินค้าหรือบริการในทุกกระบวนการเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามที่ลูกค้าต้องการ มิต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลจากภายนอกสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ระบบสังคมเปลี่ยนแปลง จะมีผลต่อคนหรือทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไป การทำงานของคนในสหกรณ์ก็เปลี่ยน ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์และธุรกิจของสหกรณ์ด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

ปัจจัยทางสังคมที่กระทบต่อตัวทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หรือที่กระทบต่อสหกรณ์โดยตรงในฐานะองค์การ จะมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการมนุษย์แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ผู้บริหารสหกรณ์ควรมีแนวทางในการบริหารความเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.2

เรื่องที่ 12.1.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตามที่ได้กล่าวแล้วเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งในส่วนที่เป็นบุคคลทั่วไป สมาชิกสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งคือทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์นั้นเอง นอกจากนั้นยังกระทบต่อบุคคลในสังคมรอบด้านอีกด้วย ซึ่งเหตุปัจจัยที่ทำให้คนในสังคมเปลี่ยนแปลงมีหลายประการดังกล่าว กรณีตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรณีที่ทราบกันอยู่ทั่วไปที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมือง ซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นซึ่งอาจเกิดจากเหตุปัจจัยทางสังคมหลายประการด้วยกัน การเป็นสังคมเมืองของสมาชิกสหกรณ์ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่กระทบโดยตรงกับสหกรณ์คือสหกรณ์ที่มีร้านค้า ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การเกษตรซึ่งพบว่าต้องปิดลงหลายสหกรณ์มาแล้วเพราะไม่สามารถปรับตัวให้ต่อสู้กับการแข่งขันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หรือแม้แต่สหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์อื่น ๆ ก็ตาม ทำให้สมาชิกใช้จ่ายเงินเกินตัวก่อให้เกิดหนี้สินมากมายหลายด้าน ทั้งหนี้ภายนอกและภายในระบบ จนบางคนต้องหนีหนี้ออกจากสหกรณ์ทิ้งภาระหนี้สินทั้งหมดต้องติดตามหรืออาจจะเป็นหนี้สูญในอนาคตก็ได้

การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของสมาชิกสหกรณ์จากวิถีชีวิตสังคมชนบททั่วไป ซึ่งมีชีวิตความเป็นอยู่เรียบง่าย เอื้ออาทร สังคมเครือญาติ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีผู้คนในสังคมชุมชนไม่มาก ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนยังเอื้ออำนวย สิ่งแวดล้อมยังเหมาะสม เปลี่ยนมาเป็นสังคมเมืองทำให้วิถีชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนไป

สภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นสังคมเมือง ได้แก่ ครอบครัวเดี่ยว มีเฉพาะสามี ภรรยา และบุตร 2 หรือ 3 คน ในครอบครัวหนึ่ง ซึ่งมีผลทำให้ฐานะเศรษฐกิจของครอบครัวต้องทำงานหาเลี้ยงชีพอย่างหนัก ตามภาวะเศรษฐกิจค่าครองชีพที่สูงขึ้น เวลาที่จะให้กับครอบครัวมีน้อย ลูก ๆ ต้องส่งเสียให้เรียนสูงในสถานศึกษาดี ๆ เพื่อความเท่าเทียมกันของสังคม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งการศึกษาของลูกและการดำรงชีวิตก็สูง ชีวิตมีแต่ความรีบร้อนให้ทันกับเวลาในการดำเนินชีวิตแต่ละวัน ไหนจะเป็นปัญหาที่จะต้องสร้างบ้านที่อยู่อาศัย พาหนะเดินทาง รวมทั้งการต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและต้องการมีรายได้จำนวนมาก ๆ และความต้องการทัดเทียมกันของคนในสังคมรอบด้าน ตลอดจนสื่อต่าง ๆ กระตุ้นความต้องการของคนอยู่ตลอดเวลาทำให้คนมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากสภาพดังกล่าวกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของสมาชิกสหกรณ์ในสังคมและที่สำคัญมีผลกระทบโดยตรงกับพฤติกรรมการบริโภค การซื้อสินค้าและการใช้บริการของที่มีร้านค้าหรือสหกรณ์ร้านค้าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ ร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ มีอยู่ทุกชุมชนและบริการแก่ผู้บริโภค

อย่างหลากหลายและครบถ้วนทุกอย่างตามความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกผู้บริโภคนั้นเองและกระทบโดยตรงกับสหกรณ์ที่มีร้านค้าในปัจจุบันต้องปิดตัวลง

กรณีตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าในสถาบันการศึกษาหลายแห่งต้องปิดตัวลงเพราะพฤติกรรมการบริโภคของสมาชิกเปลี่ยนแปลงไปและขณะเดียวกันคู่แข่งขันที่สำคัญมีขึ้น โดยเฉพาะร้านสะดวกซื้ออย่างเช่น เซเว่น อีเลฟเว่น เทสโก้ โลตัส เป็นต้น กรณีเช่นนี้สหกรณ์จะมีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เมื่อสภาพสังคมของสมาชิกเปลี่ยนแปลงไป แนวทางที่สหกรณ์จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป ดังนี้

1. ผู้บริหารสหกรณ์ต้องปรับวิสัยทัศน์เพื่อการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ใช้แนวทางการบริหารกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก กำหนดหรือพัฒนาวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการตามกลยุทธ์ จนถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสหกรณ์ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

2. ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างจริงจัง สำหรับกลยุทธ์ที่สหกรณ์ควรจะต้องดำเนินการในด้านทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเร่งพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านเพื่อการดำเนินการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่ำอาจจะต้องให้พ้นจากการทำงานสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกล้าที่จะตัดสินใจ สำหรับทรัพยากรที่มีคุณภาพสูงควรจะบริหารจัดการโดยการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานนอกจากเงินได้ประจำ บริหารจัดการในรูปแบบหรือเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เน้นการให้บริการที่เป็นเลิศและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดที่จะสร้างเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์ พยายามพัฒนาธุรกิจให้รองรับกับความต้องการของสมาชิกและลูกค้าอื่น ๆ ที่ใช้บริการของสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น เช่น ขยายบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส หรือธุรกิจอื่น ๆ ทุกอย่างที่เป็นความต้องการของสมาชิก หรืออาจจะต้องขยายถึงการขายสินค้าหรือบริการเงินผ่อนด้วยก็ได้ หรือขยายธุรกิจการท่องเที่ยว บริการจองตั๋วค่าโดยสารต่าง ๆ บริการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ หรือดำเนินการทุกอย่างที่บริการแก่สมาชิกและลูกค้าอื่น ๆ และทำให้สหกรณ์มีรายได้สูงกว่ารายจ่าย เป็นต้น

4. พัฒนาระบบการบริหารภายในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการอำนวยบริการแก่สมาชิก ไม่ว่าจะเป็นระบบคอมพิวเตอร์ในการบันทึกการขายสินค้า การควบคุมสินค้า การลงบัญชี และอื่น ๆ ที่จำเป็นและต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5. การพัฒนาควรร่วมมือกับส่วนงานหรือส่วนราชการที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอยู่ เพื่อสนับสนุนกิจการสหกรณ์และลดคู่แข่งขันที่จะเข้ามาในส่วนงานนั้น ๆ อย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม

6. ผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทุกด้าน วิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าของการดำเนินงานต่อไป ถ้าไม่มีทางเลือกจำเป็นต้องหยุดกิจการต้องให้สมาชิกมีส่วนพิจารณาร่วมกัน

นอกจากนั้นประเด็นที่มีความสำคัญเช่นกันสหกรณ์ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของสหกรณ์ร่วมกันและร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งมิใช่เฉพาะปัจจัยที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเท่านั้นที่กระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ปัจจัยด้านอื่นก็สำคัญและกระทบต่อสหกรณ์ได้เช่นเดียวกัน

ประเด็นวิเคราะห์

ผู้บริหารสหกรณ์โดยทั่วไปทราบอยู่แล้วว่าสังคมเปลี่ยนแปลงไปสหกรณ์ควรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะเหตุใดผู้บริหารสหกรณ์จึงไม่พยายามปรับการดำเนินงานเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมนั้น ๆ หรือทำแล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.3

ตอนที่ 12.2

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 12.2.1 แนวคิดทางเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 12.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 12.2.3 กรณีตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. เศรษฐกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวการผลิต การจำหน่ายและการบริโภค โดยมีปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจว่าจะผลิตหรือบริการอะไร จะผลิตหรือบริการอย่างไร และจะผลิตหรือบริการเพื่อใคร ซึ่งประกอบด้วยเศรษฐกิจระดับจุลภาค ได้แก่ ระดับครัวเรือนหรือบุคคล ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน่วยรัฐบาล และเศรษฐกิจระดับมหาภาคเป็นเศรษฐกิจในระดับชาติ ซึ่งเศรษฐกิจจะเกี่ยวเนื่องกันจนถึงระดับโลก สหกรณ์ในฐานะหน่วยธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งในระบบเศรษฐกิจซึ่งต้องมีทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นหน่วยธุรกิจในระดับบุคคล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง ทั้งระดับบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เศรษฐกิจระดับสหกรณ์ และเศรษฐกิจระดับประเทศจนถึงระดับโลกด้วย
2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการผลิตหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงการจำหน่ายและการเปลี่ยนแปลงผู้บริโภค มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อสหกรณ์ย่อมส่งผลถึงกันและกัน สหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพบริหารจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อสหกรณ์เองและเพื่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ด้วย
3. กรณีตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจภายนอกสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจภายในสหกรณ์และส่งผลต่อเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งถ้าสหกรณ์บริหารจัดการไม่เหมาะสมจะส่งผลถึงกันและกัน การดำเนินงานของสหกรณ์ยิ่งจะด้อยประสิทธิภาพลง

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์แนวคิดทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจได้
3. วิเคราะห์กรณีตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนทางทางเศรษฐกิจได้

เรื่องที่ 12.2.1 แนวคิดทางเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เศรษฐกิจเป็นคำที่คุ้นเคยกันทั่วไปซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนทุกคน ในการดำรงชีวิตซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ รายได้ รายจ่าย ฐานะความเป็นอยู่ การเลือกซื้อสินค้า การบริโภคและการรับบริการ การออม และการตัดสินใจลงทุน การประกอบการจนถึงการวางแนวนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นถ้ากล่าวถึงเศรษฐกิจอาจจะแบ่งเป็นเศรษฐกิจระดับบุคคลหรือครัวเรือน เศรษฐกิจระดับองค์การหรือสหกรณ์ และเศรษฐกิจระดับประเทศถึงเศรษฐกิจโลกก็ว่าได้ การที่จะศึกษาถึงแนวคิดทางเศรษฐกิจนั้นจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไรนั้นเราควรจะทราบความหมายของคำว่า เศรษฐกิจโดยรวมและปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ดังนี้

1. ความหมายของเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น. 1,148) ให้ความหมายว่า "น. งานอันเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายจ่ายแจก และการบริโภคใช้สอยสิ่งต่าง ๆ ของชุมชน" จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1.1 การผลิต คือ การกระทำเพื่อให้เกิดผลที่สามารถตีค่าออกมาเป็นเงินได้ หากการกระทำใดซึ่งผลของการกระทำแม้จะมีคุณค่ามีประโยชน์แต่ไม่สามารถตีค่าออกมาเป็นเงินได้ การกระทำนั้นในความหมายทางเศรษฐกิจไม่ถือเป็นการผลิต และผลของการกระทำก็ไม่เรียกผลผลิต อาจจะเรียกเป็นผลงาน ทั้งนี้การผลิตจะหมายความรวมถึงการบริการด้วย

1.2 การจำหน่าย คือ การนำผลผลิตไปเสนอต่อผู้ที่มีความต้องการ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือการนำผลผลิตไปสู่ตลาด เพื่อให้เกิดการซื้อขายกันขึ้น

1.3 การบริโภค คือ การจับจ่ายใช้สอยรวมถึงการรับประทานด้วย จะมองเห็นได้ว่า เศรษฐกิจนั้นจะเน้นที่ราคาหรือเงิน ของบางสิ่งถึงแม้จะมีประโยชน์ซึ่งมนุษย์และสิ่งมีชีวิตจะขาดเสียมิได้ เช่น อากาศสำหรับหายใจ แต่เนื่องจากอากาศมีอยู่ทั่วไป ซื้อขายกันไม่ได้ อากาศจึงไม่ถือเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ แต่ถ้ามีคนเอาอากาศนั้นมาบรรจุในภาชนะเพื่อจำหน่าย อากาศเช่นนั้นก็กลายเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจไป ดังนั้นเมื่อพูดถึงเรื่องเศรษฐกิจจึงต้องเกี่ยวข้องกับราคาหรือเงินเสมอ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับองค์การหรือหน่วยธุรกิจ ระดับประเทศ และระดับโลก จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวเศรษฐกิจที่เรียกกันว่าวิชาเศรษฐศาสตร์

2. การศึกษาด้านเศรษฐกิจ

การศึกษาด้านเศรษฐกิจมีการศึกษาใน 2 ส่วน คือ เศรษฐศาสตร์จุลภาค และเศรษฐศาสตร์มหภาค ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 เศรษฐศาสตร์จุลภาค (Microeconomics) เป็นการศึกษากิจกรรมทางเศรษฐกิจในระดับหน่วย (Unit) หรือระดับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานการผลิตแต่ละกลุ่มหน่วยใดหน่วยหนึ่ง หรือเฉพาะบุคคล หรือหน่วยงานการผลิต (Firms) ซึ่งแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับส่วนย่อย ๆ ของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่ ครัวเรือน ธุรกิจ และรัฐบาล

1) หน่วยครัวเรือน (Households) เป็นกลุ่มบุคคลที่อาศัยอยู่ร่วมกัน มีบทบาทสำคัญ 2 ประการ บทบาทแรก คือ ผู้บริโภค (Consumer) โดยสมาชิกในครัวเรือนจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับชนิดของสินค้าและบริการที่จะทำการผลิตอะไรในระบบเศรษฐกิจ (What to Produce) อีกบทบาทหนึ่ง คือ เจ้าของปัจจัยการผลิต (Resource Owners) ซึ่งจะได้รับรายได้จากการขายปัจจัยการผลิตและเมื่อใช้จ่ายเงินรายได้ที่ได้รับมาจากครัวเรือนก็จะอยู่ในฐานะของผู้บริโภค

2) หน่วยธุรกิจ (Business Firms) เป็นหน่วยเศรษฐกิจที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต เป็นผู้ซื้อปัจจัยการผลิตจากครัวเรือน และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ (How to Produce Goods and Services) ซึ่งจะได้รับผลกำไรเป็นผลตอบแทนจากการดำเนินงาน

3) หน่วยรัฐบาล (Government) บทบาทของรัฐบาลจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับรูปแบบการปกครอง หากประเทศที่มีการปกครองแบบสังคมนิยม รัฐบาลจะมีบทบาทมาก ส่วนประเทศที่มีรูปแบบการปกครองแบบทุนนิยม รัฐบาลจะมีบทบาทน้อย ซึ่งหน้าที่พื้นฐานของรัฐบาล ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร การจัดสรรรายได้ และการรักษาเสถียรภาพ

2.2 เศรษฐศาสตร์มหภาค (Macroeconomics) เป็นการศึกษาถึงกิจกรรมทางเศรษฐกิจส่วนรวม เช่น ผลิตผลรวมของประเทศ การจ้างงาน การเงินและการธนาคาร การพัฒนาประเทศ การค้าระหว่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย ซึ่งทั้งหมดนั้นเป็นปัญหาที่กว้างกว่าเศรษฐศาสตร์จุลภาค เพราะว่าไม่ได้กระทบเพียงหน่วยธุรกิจเท่านั้น แต่จะกระทบถึงบุคคล หน่วยการผลิต และอุตสาหกรรมทั้งหมด และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เศรษฐศาสตร์มหภาคนั้นจะมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติเบื้องต้น (GNP) และการว่าจ้างงาน จะหาว่าอะไรเป็นสาเหตุให้ผลิตผลรวมและระดับการว่าจ้างงานมีการเคลื่อนไหวขึ้นลง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงจุด เช่น ภาวะเงินเฟ้อเงินฝืด และปัญหาการว่างงาน เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของเศรษฐศาสตร์มหภาค การศึกษาเศรษฐศาสตร์มหภาคจะเน้นหน่วยเศรษฐกิจโดยส่วนรวม โดยเฉพาะเศรษฐกิจระดับชาติ ให้ระบบเศรษฐกิจดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปอย่างมีเสถียรภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1) เพื่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Progress) เป็นเป้าหมายทางเศรษฐกิจที่สำคัญของส่วนรวม เมื่อเศรษฐกิจมีความเจริญเติบโต คือ มีการลงทุน การผลิต และการบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น ย่อมแสดงว่ามีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรของประเทศที่มีจำกัด ให้ประชากรมีความกินดีอยู่ดีขึ้น มีสินค้าและบริการสนองความต้องการเพิ่มสูงขึ้นนั้นเอง ซึ่งเราสามารถวัดได้จากตัวเลข

รายได้ประชาชาติที่แท้จริง (Real National Income) และรายได้ที่แท้จริงต่อหัวของประชากรในประเทศ (Per Capital Real Income)

2) เพื่อความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Stability) เศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพ จะมีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาค่อนข้างคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ความมีเสถียรภาพภายในดูได้จากดัชนีราคาสินค้า (Price Index) หรือดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index) และมีระดับการจ้างงานที่สูงพอสมควร ส่วนเสถียรภาพภายนอกดูจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราสกุลของประเทศกับต่างประเทศ ซึ่งรัฐบาลสามารถเข้ามาแทรกแซงได้ถ้าเศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ โดยใช้นโยบายการเงิน (Monetary Policy) และนโยบายการคลัง (Fiscal Policy) เข้าช่วย

3) เพื่อความยุติธรรมทางเศรษฐกิจ (Economic Justices) เพราะว่าทรัพยากรธรรมชาติมีอยู่อย่างจำกัด แต่ประชากรมีความต้องการไม่จำกัด รัฐบาลในแต่ละประเทศเข้ามาจัดการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชากรส่วนใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน โดยการกระจายรายได้ การให้สิทธิ์ในทรัพย์สิน การบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานในราคาที่ทุกคนสามารถใช้บริการได้เท่าเทียมกัน และมีการจัดเก็บภาษีอากรในอัตราก้าวหน้าเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของรายได้ ให้มีความเท่าเทียมกันมากที่สุด

4) เพื่อให้มีเสรีภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Freedom) เสรีภาพทางเศรษฐกิจ คือ การที่ประชาชนมีสิทธิ์ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ มีเสรีในการเลือกการบริโภคและการประกอบการอื่นในเศรษฐกิจ ซึ่งขอบเขตมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการปกครองของประเทศนั้น ๆ ในประเทศที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมย่อมมีเสรีภาพมากกว่าประเทศที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม

ความสำคัญของเศรษฐศาสตร์มหภาค เนื่องจากเศรษฐศาสตร์มหภาคเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ของระบบเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งมีผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทุกคน ดังนั้นเศรษฐศาสตร์มหภาคจึงมีความสำคัญดังนี้

ประชาชนทั่วไป ประชาชนเป็นพลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศ ถ้ามีความเข้าใจในภาวะเศรษฐกิจจะสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจได้อย่างทันท่วงที และจะช่วยให้ประชาชนเข้าใจและสามารถที่จะให้ความร่วมมือกับรัฐบาลได้อย่างดียิ่งขึ้น

ผู้ประกอบการ ไม่ว่าผู้ประกอบการอาชีพใดต้องอาศัยความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ในการประกอบการตัดสินใจบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจได้ และเป็นการลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจได้อีกด้วย

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากความหมายของเศรษฐกิจในสองระดับดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือชุมชน หรือระดับประเทศต่างมีปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญเหมือนกัน เนื่องจากความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไปมักมีอยู่อย่างไม่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต แต่ปัจจัยการผลิตหรือสิ่งที่จะนำมาใช้ผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการนี้มีจำกัด จึงทำให้ทุกประเทศ ทุกระบบเศรษฐกิจต้องเผชิญกับปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ปัญหาที่ว่านี้ได้แก่

1) ปัญหาจะผลิตอะไร (What to produce?) สินค้าและบริการในโลกนี้มีมากมายนับหมื่นล้านชนิด จึงเป็นปัญหาที่ทุกระบบเศรษฐกิจต้องตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร จะอาศัยเกณฑ์ใด หรือเรียกว่า ปัญหาด้านการผลิต

2) ปัญหาว่าจะผลิตอย่างไร (How to produce?) หลังจากที่เลือกชนิดของสินค้าและบริการที่จะผลิตได้แล้วระบบเศรษฐกิจต้องเผชิญกับปัญหาอีกว่าจะผลิตวิธีใด จะใช้เทคนิคการผลิตแบบใด จะเน้นใช้เครื่องจักรหรือแรงงานคน หรือใช้ทั้งสองอย่าง ถ้าเป็นเครื่องจักรจะใช้เครื่องจักรขนาดใด จะอาศัยเกณฑ์ใดเพื่อช่วยในการตัดสินใจ หรือเรียกว่าปัญหาด้านการจำหน่าย

3) ปัญหาว่าจะผลิตเพื่อใคร (For whom to produce?) สินค้าและบริการที่ผลิตเสร็จแล้วจะเป็นของผู้ใด ใครควรจะเป็นผู้ครอบครอง จะอาศัยเกณฑ์ใดบ้าง หรือเรียกว่าปัญหาด้านการบริโภค

จากความหมายทางเศรษฐกิจและปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจข้างต้นนั้น ถ้าพิจารณาในระดับเศรษฐกิจจุลภาคหรือระดับครัวเรือนหรือระดับบุคคล จะพบปัญหาเช่นเดียวกันว่า ประชาชนแต่ละคนหรือแต่ละครัวเรือนจะทำการผลิตสินค้าหรือเพาะปลูกหรือจะประกอบอาชีพอะไร เพื่อจะได้มีผลผลิตสินค้าหรือบริการที่มากที่สุดในขณะที่ทรัพยากรมีจำกัด และถ้าตัดสินใจได้ว่าจะผลิตอะไรแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่าจะผลิตอย่างไรแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพมากสุดหรือต้นทุนต่ำสุด และสุดท้ายจะผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อใครหรือจะขายใครนั้นเอง เป้าหมายคือทำอย่างไรให้ผู้ผลิตมีรายได้มากที่สุดนั้นเองและในระดับประเทศก็เช่นเดียวกัน

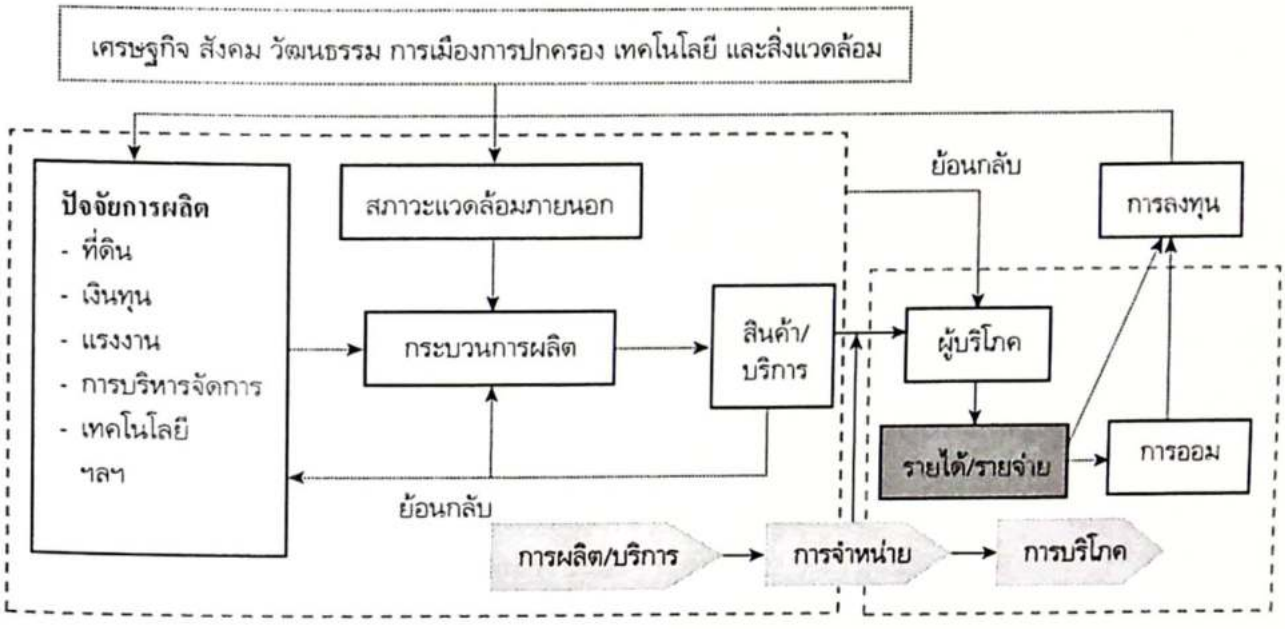
ในระดับเศรษฐกิจจุลภาคซึ่งพิจารณาในระดับหน่วยธุรกิจ สหกรณ์เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งจะมีปัญหาเช่นเดียวกับในระดับครัวเรือนเช่นกัน ว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร ผลิตแล้วจะจำหน่ายหรือบริการอย่างไร และผลิตแล้วจะจำหน่ายหรือบริการใคร

ในที่นี้จะแบ่งเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ เศรษฐกิจระดับบุคคลหรือเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั่นเอง เศรษฐกิจระดับหน่วยธุรกิจหรือองค์การหรือสหกรณ์ และเศรษฐกิจระดับประเทศ และระดับโลกซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งนี้เศรษฐกิจระดับหน่วยธุรกิจหรือสหกรณ์หรือองค์การในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจที่มีบุคคลหรือครัวเรือนเป็นทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าถ้าสหกรณ์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มีรายได้หรือฐานะทางเศรษฐกิจดีย่อมต้องการบุคคลที่ดีมีคุณภาพสูง และย่อมต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงด้วย เช่นเดียวกัน ถ้าเศรษฐกิจระดับประเทศดีย่อมส่งผลต่อฐานะทางเศรษฐกิจของทั้งสหกรณ์และของบุคคลด้วย หรือถ้าบุคคลมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีต้องเลือกที่จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า เป็นต้น และเศรษฐกิจระดับประเทศย่อมเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโลกด้วย

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญทั้งต่อตัวบุคคลหรือครัวเรือน หรือสหกรณ์ในฐานะขององค์การ โดยทั่วไปจะพิจารณาถึงรายได้เป็นหลักว่าจะทำอย่างไรทำให้บุคคลหรือครัวเรือนหรือสหกรณ์มีรายได้มากที่สุด โดยถ้าพิจารณาจากปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจทั้ง 3 ประการ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรือบริการ การจำหน่ายและการบริโภค สามารถระบุปัจจัยทางเศรษฐกิจได้โดยมองเศรษฐกิจเป็น 3 ระดับ ดังนี้

3.1 ระดับบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป้าหมายคือทำอย่างไรให้มีรายได้มากที่สุด ถ้ามองระดับบุคคลเป็นผู้ผลิตเป้าหมายจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร จะผลิตอย่างไร แล้วจะผลิตเพื่อใครนั่นเอง ทั้งนี้การจะผลิตอะไรจะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน เงินทุน แรงงาน และการบริหารจัดการ เมื่อมีปัจจัยการผลิตแล้วต้องทราบว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไรจึงจะจำหน่ายได้หรือตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ส่วนการจะผลิตอย่างไรจะเป็นกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการที่ใส่เข้าเพื่อให้ปัจจัยการผลิตออกมาเป็นสินค้าหรือบริการที่ต้องการด้วยจำนวน คุณภาพ และมีต้นทุนต่ำสุดนั่นเอง ซึ่งนำไปสู่การมีรายได้ในระดับบุคคลต้องการมากสุดเช่นกัน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจของบุคคลเพื่อนำไปสู่การมีรายได้ดังภาพที่ 12.5



ภาพที่ 12.5 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่นำไปสู่รายได้ส่วนบุคคล

จากภาพที่ 12.5 ปัจจัยทางเศรษฐกิจส่วนบุคคลหรือครัวเรือนมีเป้าหมายเพื่อรายได้ ซึ่งการจะมีรายได้จะต้องเกี่ยวข้องตั้งแต่ปัจจัยการผลิตที่ใส่เข้าไปโดยผ่านกระบวนการผลิต จนได้เป็นสินค้าหรือบริการที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งในกระบวนการผลิตนั้นจะต้องมีสภาวะแวดล้อมภายนอกมาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมตลอดจนการตลาดและคู่แข่งขัน ในขณะเดียวกันผู้บริโภคจะมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเช่นเดียวกัน และการที่ต้องใช้ปัจจัยการผลิตและกระบวนการผลิตย่อมต้องมีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดหาและการบริหาร ส่วนที่เหลือจึงจะเป็นรายได้ส่วนบุคคล

ดังนั้นถ้าปัจจัยใดเปลี่ยนแปลงไปสภาพเศรษฐกิจหรือรายได้ส่วนบุคคล/ครัวเรือนของคนย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ทั้งนี้ถ้ามองบุคคลเป็นทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ คนเป็นปัจจัยการผลิตหนึ่งของสหกรณ์หรือที่เรียกว่าทรัพยากรการบริหารหนึ่งที่นอกเหนือจากเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ และคนยังเกี่ยวข้องกับการจัดการด้วย การที่สหกรณ์จะมีรายได้หรือเศรษฐกิจที่ดี ทรัพยากรบุคคลย่อมจะต้องดีไปด้วย ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการปฏิบัติการและในส่วนบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีสินค้าหรือบริการที่สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและนำมาสู่รายได้/ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์

ดังนั้นการที่ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลถึงรายได้ของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย และในขณะเดียวกันถ้ารายได้ของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงย่อมจะส่งผลต่อรายได้ส่วนบุคคลย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย หรือถ้าคนมีรายได้ที่มากขึ้นความต้องการของคนย่อมเปลี่ยนแปลง หรือถ้าสหกรณ์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีรายได้จำนวนมาก ความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพย่อมต้องมากไปด้วย

การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจทั้งส่วนบุคคลและส่วนสหกรณ์ย่อมมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แน่นอน สหกรณ์ในฐานะองค์การจะต้องเตรียมการบริหารจัดการภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจะศึกษาในเรื่องต่อไป

3.2 ระดับสหกรณ์หรือหน่วยธุรกิจ เป้าหมายของสหกรณ์เช่นเดียวกับเป้าหมายของบุคคล คือ สหกรณ์จะทำอย่างไรให้มีรายได้มากที่สุด ถ้าสหกรณ์เป็นผู้ผลิต เป้าหมายจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร จะผลิตอย่างไรแล้วจะผลิตเพื่อใครหรือใครคือลูกค้าของสหกรณ์นั่นเอง ทั้งนี้การจะผลิตอะไรจะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน เงินทุน แรงงาน และการบริหารจัดการ เมื่อมีปัจจัยการผลิตแล้วต้องทราบว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไรจึงจะจำหน่ายได้หรือตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ส่วนการจะผลิตอย่างไรจะเป็นกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการที่ใส่เข้าเพื่อให้ปัจจัยการผลิตออกมาเป็นสินค้าหรือบริการที่ต้องการด้วยจำนวน คุณภาพ และมีต้นทุนต่ำสุดนั่นเอง ซึ่งนำไปสู่การทำให้สหกรณ์มีรายได้มากสุด และการที่สหกรณ์หรือหน่วยธุรกิจจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายทางเศรษฐกิจได้ต่อเมื่อมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ

3.3 ระดับประเทศ เป้าหมายทางเศรษฐกิจไม่ต่างกับองค์การธุรกิจทั่วไปแต่มองในทุกด้านของประเทศในระดับมหาภาคนั้น ซึ่งจะต้องเกี่ยวเนื่องมาตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหน่วยธุรกิจ จึงจะมาถึงระดับประเทศ และในยุคปัจจุบันต้องเกี่ยวเนื่องกันในระดับโลกด้วย และทรัพยากรบุคคลนี้เองที่เป็นเครื่องขับเคลื่อนเศรษฐกิจในทุกระดับ

ประเด็นวิเคราะห์

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่กระทบต่อการมีรายได้ของสหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิก มีอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างประกอบการอธิบายให้ชัดเจน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.1

เรื่องที่ 12.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากร การจัดหา การบรรจุแต่งตั้ง ค่าตอบแทน แรงจูงใจ และการจัดสวัสดิการ จนถึงการพ้นจากตำแหน่งนั้นย่อมมีผลจากการเปลี่ยนแปลงไปถ้าสภาพทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปย่อมมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แน่นอน เช่น ถ้าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำรายได้ของสหกรณ์ลดลงสิ่งหนึ่งที่สหกรณ์จะต้องพิจารณาคือจะทำอย่างไรที่จะลดค่าใช้จ่าย เงินเดือนค่าจ้างซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำของสหกรณ์อาจจะต้องปรับลดลงหรือแม้อาจจะต้องมีการปรับเจ้าหน้าที่ออกจากสหกรณ์ก็ได้ ซึ่งนอกจากจะกระทบต่อสหกรณ์โดยตรงแล้วยังจะกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์แต่ละคนด้วย และกระทบต่อการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ต่อสหกรณ์ด้วย กรณีถ้าภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในสหกรณ์หรือภายนอกสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไปสหกรณ์จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไรจะได้กล่าวถึงต่อไป

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจภายนอกสหกรณ์จะมีผลเช่นเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจภายในสหกรณ์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของชุมชน หรือสังคม หรือหน่วยงานที่สหกรณ์ตั้งอยู่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศชาติ ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกระทบต่อเศรษฐกิจของสหกรณ์ และยังมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก กรรมการ หรือฝ่ายจัดการ ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจภายในสหกรณ์เป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตหรือบริการ การจำหน่าย และการบริโภคหรือการใช้ปัจจัยการผลิตและบริการของสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อรายได้ของสหกรณ์และเมื่อรายได้ของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงจะส่งผลถึงทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย ซึ่งพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงการผลิตหรือบริการ

การเปลี่ยนแปลงการผลิตหรือบริการ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงในส่วนของกระบวนการผลิตหรือบริการซึ่งอาจจะมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการผลิต ไม่ว่าที่ดิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์การผลิต หรือเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ หรือสหกรณ์จะต้องปรับการผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก และต่อสู้กับการแข่งขันในโลกปัจจุบัน ซึ่งสหกรณ์จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่ดีมีคุณภาพ ปริมาณ และต้นทุนที่เหมาะสม

สหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะต้องพัฒนาบุคคลในสหกรณ์ และคนในสหกรณ์เองต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมฝึกอบรม การจัดสวัสดิการค่าตอบแทน

ที่เหมาะสมเพื่อการได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รวมถึงการอาจจะต้องเลิกจ้างทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์บางตำแหน่งเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทดแทน ซึ่งมิฉะนั้นแล้วสหกรณ์จะไม่สามารถแข่งขันได้ ย่อมจะส่งผลต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ และความเป็นอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย หรืออาจไม่ได้บุคคลที่สามารถมาดำเนินงานสหกรณ์

ในภาวะเศรษฐกิจดีแรงงานหางานง่าย สหกรณ์เองต้องปรับตัวเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานในสหกรณ์ อย่างน้อยค่าจ้างแรงงานต้องจูงใจพอที่จะดึงคนดีมีความสามารถมาทำงาน หรือไม่ก็คนที่ดีมีประสิทธิภาพอยู่แล้วอาจจะต้องออกจากงานเพื่อไปหางานใหม่ที่ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า เป็นต้น หรือกรณีที่เศรษฐกิจของประเทศซบเซาสหกรณ์จะต้องปรับตัวเพื่อลดเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อลดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์นั้นเอง ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนในช่วงปีที่เศรษฐกิจซบเซามาก ๆ หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องปลดคนงานหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมากดังที่ทราบกันอยู่ หรือในช่วงภาวะเงินบาทแข็งตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ธุรกิจนำเข้าหรือส่งออกประสบปัญหาอย่างรุนแรงต้องปิดกิจการเลิกจ้างทรัพยากรมนุษย์มีให้เห็นอยู่

ดังนั้นสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องพบกับการเปลี่ยนการผลิตและบริการอย่างแน่นอน สหกรณ์ต้องเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น และต้องพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงทีทำให้สหกรณ์ยังคงดำเนินกิจการอยู่ได้ ซึ่งต้องใช้กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การบรรจุแต่งตั้งจนถึงขั้นพ้นออกจากงานนั่นเอง

2. การเปลี่ยนแปลงการจำหน่าย

การเปลี่ยนแปลงการจำหน่ายหรือการกระจายสินค้า หรือบริการอย่างไรให้ถึงมือผู้บริโภคเร็วที่สุดในปริมาณที่ต้องการ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจหลายแห่งมีวิธีการ กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดจำหน่ายที่สามารถดึงใจลูกค้าและเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ซึ่งเมื่อธุรกิจทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลง ช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าเร็วที่สุด และดีที่สุดต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น ธุรกิจการขายตรง การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งมีสถานที่หรือศูนย์กลางในการจัดซื้อสินค้าหรือบริการง่ายขึ้น และมีสินค้าให้เลือกอย่างหลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีสาขาบริการแก่ลูกค้าที่สะดวกขึ้น เป็นต้น

สหกรณ์เองต้องเปลี่ยนด้วยเช่นกัน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ตั้งแต่คณะกรรมการลงมา ต้องพัฒนาหรือสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยดำเนินงาน มิฉะนั้นสหกรณ์จะมีผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของสหกรณ์โดยรวมและส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วยต่อเนื่องกัน

3. การเปลี่ยนแปลงการบริโภค

การเปลี่ยนแปลงการผู้บริโภคหรือลูกค้านับว่าเป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปความต้องการของผู้บริโภคย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย และเมื่อ

ความต้องการเปลี่ยน พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าก็เปลี่ยนไปด้วย เช่น ถ้าคนเรามีรายได้เพิ่มมากขึ้น เงินเดือนสูง ๆ หรือรสนิยมเปลี่ยน การบริโภคสินค้าและบริการก็เปลี่ยนแปลงไปด้วยดังที่เราทราบทั่วไป สหกรณ์เองต้องมีการศึกษาพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายส่วนด้วยกัน ถ้าไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่สนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าได้สินค้าย่อมจะขายไม่ได้ รายได้ของสหกรณ์จะลดน้อยถอยลง และสหกรณ์จะสามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์อีกนั้นเองเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์และเตรียมที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะสัมพันธ์หรือนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการตลอดจนการเปลี่ยนการจำหน่ายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคหรือสมาชิกสหกรณ์ เช่น ถ้าในภาวะเศรษฐกิจของประเทศดี ประชาชนมีรายได้สูง รายได้หาได้ง่าย การจับจ่ายใช้สอยของประชาชนย่อมจ่ายได้อย่างง่าย และนั่นหมายถึงยอดขายของสหกรณ์ย่อมสูงขึ้นด้วย รายได้และผลตอบแทนที่สหกรณ์จะจ่ายให้ทรัพยากรมนุษย์ย่อมสูงขึ้นด้วย

ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้เองที่เป็นบุคคลสำคัญที่จะพัฒนาเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้พอควร และการที่สหกรณ์มีรายได้พอควร ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีรายได้ที่พอควร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อ ๆ ไปด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

ใครควรจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจภายนอกและภายในของสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.2

เรื่องที่ 12.2.3 กรณีตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กรณีตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรณีตัวอย่างที่สมมติขึ้นเทียบเคียงกับกรณีที่เกิดขึ้นจริงในสหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่ง ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในสหกรณ์ซึ่งมีผลทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลงต้องมีการปรับตัวลดขนาดลง และผลกระทบโดยตรงต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานต่อไป

กรณีตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าขนาดใหญ่มาก มีสำนักงานใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครย่านสะพานควาย มีสาขาดำเนินงานในขณะนั้น ได้แก่ สาขาสภากาชาดไทย สาขาลาดพร้าว และสาขากรมสรรพากร กรณีตัวอย่างเฉพาะสาขาลาดพร้าวในอดีต ซึ่งเป็นร้านค้าสาขาของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากซึ่งในช่วงต้นนั้นเป็นร้านค้าที่มีสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่นเดียวกับซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป มีลูกค้าเข้าซื้อของในร้านค้าจำนวนมาก แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะลูกค้าหลักที่อยู่บริเวณดังกล่าวปิดกิจการไป และมีคู่แข่งขันที่เข้มแข็งอย่างมากขึ้นมาแทนที่ เช่น ห้างเซ็นทรัล ลาดพร้าว ซึ่งมีสินค้าและบริการที่หลากหลายมากกว่าบริการแบบครบวงจรก็ว่าได้ สถานที่สะดวกสบาย ที่จอดรถมากมาย ระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยบริการลูกค้าได้มากมาย นอกจากนั้นยังมีร้านสะดวกซื้ออีกมากมายที่บริการตลอด 24 ชั่วโมง ในขณะที่สหกรณ์บริการนอกเวลาราชการไม่มากนัก ลูกค้าของสหกรณ์เริ่มลดน้อยลง พฤติกรรมการบริโภคสินค้าของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ลูกค้าเป้าหมายหลักเปลี่ยนแปลงไป ผลสุดท้ายยอดขายของสหกรณ์ลดลง และนำมาสู่รายได้ของสหกรณ์ที่ลดลง

นั้นคือผลจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การจำหน่ายของสหกรณ์ไม่ได้เปรียบทางการแข่งขัน พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ลูกค้าลดน้อยลง รายได้ของสหกรณ์ลดลง สหกรณ์จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการลดขนาดของร้านค้าลงไปเป็นระยะ ๆ และสุดท้ายอาจจะต้องปิดสาขาดังกล่าวและยอมขายพื้นที่เพื่อการชำระหนี้สินของสหกรณ์ที่มีอยู่เดิมจากการก่อหนี้สร้างสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ที่ต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายจำนวนมาก

เมื่อรายได้ของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ต้องกระทบกระเทือนไปด้วย สหกรณ์ปรับตัวตั้งแต่ไม่เพิ่มเงินเดือนเจ้าหน้าที่เพราะอ้างเหตุแห่งรายได้ที่ลดลงและขาดทุนและขณะเดียวกันพบว่ามีสินค้าขาดบัญชีอีกจำนวนหนึ่ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่เองต้องออกจากงานหรือเปลี่ยนงานโดยสมัครใจแทนที่สหกรณ์จะเลิกจ้างเพราะถ้าสหกรณ์เลิกจ้างจะต้องจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน และถ้าจำเป็นต้องย้ายเจ้าหน้าที่ประจำสาขามาสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่เพียงพอหรือมากอยู่แล้ว และเมื่อสาขาต้องปิดกิจการ เจ้าหน้าที่ทั้งหมดซึ่งสหกรณ์จ้างระยะยาวยังคงอยู่ ยิ่งจะทำให้รายได้ของสหกรณ์ยิ่งลดลงจากยอดขายที่ลดลงในขณะที่เจ้าหน้าที่ยังคงเดิม การจะเลิกจ้างสหกรณ์ต้องมีเงินชดเชยจ่ายให้

เจ้าหน้าที่ดังกล่าว แม้ว่าจะมีเจ้าหน้าที่บางรายสมัครใจที่จะลาออกจากงาน แต่สหกรณ์ยังจะต้องจ่ายบำเหน็จจำนวนมากสำหรับแต่ละคนเช่นกัน เพราะว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ทำงานสหกรณ์มาเป็นเวลานาน ยิ่งจะทำให้สภาพคล่องของสหกรณ์ลดลงไปอีกและยิ่งทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลงไปอีกด้วย และมิได้กระทบเฉพาะสาขาเดียว ยังกระทบต่อการดำเนินงานของสาขาสภากาชาดด้วย

จากกรณีดังกล่าวนี้มีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจภายนอกสหกรณ์ ซึ่งมีผลต่อเศรษฐกิจหรือรายได้ของสหกรณ์ด้วย และสหกรณ์ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องพยายามลดรายจ่ายด้านนี้ให้มากที่สุดและสุดท้ายอาจต้องใช้มาตรการต่างๆ เช่น ไม่เพิ่มเงินเดือน หรือลดสวัสดิการ จนที่สุดอาจต้องเลิกจ้าง ซึ่งส่งผลต่อรายได้ของสหกรณ์เช่นเดียวกัน ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เองหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การทำงานด้วยความไม่มั่นใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ต้องการจะได้รับและเมื่อเศรษฐกิจของทรัพยากรมนุษย์ไม่ดี การทำงานย่อมมีประสิทธิภาพต่ำยิ่งจะทำให้สหกรณ์เสียหายลงไปอีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนั้นยังมีผลต่อการเมืองการปกครองของสหกรณ์ด้วยเพราะเจ้าหน้าที่สหกรณ์ดังกล่าวยังเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้ด้วย และเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งที่เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์มีสิทธิในการเลือกตั้งคณะกรรมการได้ด้วย

ดังนั้นในกรณีนี้สหกรณ์เองในฐานะองค์การต้องมีการวิเคราะห์และติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเตรียมปรับตัวที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเชิงธุรกิจและไม่ลืมที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอที่จะต่อสู้กับการแข่งขัน รวมทั้งต้องคำนึงถึงผลตอบแทนที่เพียงพอด้วย และเตรียมแผนรองรับถ้าจะต้องมีการปิดสาขาที่ดีพอและมองภาพบุคคลในระยะยาวด้วย ซึ่งในวงการสหกรณ์ไทยเรามักไม่ให้ความสำคัญนี้ ดังนั้นความอ่อนแอจึงเกิดกับสหกรณ์และส่งผลต่อความอ่อนด้อยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วยและจะยิ่งจะทำให้สหกรณ์ยิ่งอ่อนแอลงมากยิ่งขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

กรณีสภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนสหกรณ์ควรจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ถ้าสหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ได้อย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.2.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.3

ตอนที่ 12.3

ปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 12.3.1 แนวคิดทางการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 12.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 12.3.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การเมืองการปกครองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์มีสองส่วนด้วยกัน ได้แก่ การเมืองการปกครองภายในสหกรณ์ เป็นเรื่องของอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยตรงและการเมืองการปกครองภายนอกสหกรณ์ เป็นเรื่องของอำนาจการบริหารจัดการภายนอกที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม การเมืองการปกครองมีความสำคัญทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ดำเนินงานร่วมกัน ประสบความสำเร็จและอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข
2. การเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองในสหกรณ์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสหกรณ์ต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สำหรับการเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองภายในสหกรณ์เกิดได้ทั้งในส่วนของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาตั้งแต่การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งจนถึงการพ้นจากตำแหน่ง
3. กรณีตัวอย่างเป็นการเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของคณะกรรมการชุดเดิมมาเป็นคณะกรรมการชุดใหม่ที่มีนโยบายในการผ่อนคลายการดำเนินงาน ซึ่งนำมาสู่ความขัดแย้งทั้งในส่วนสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะสั้นจะปรากฏผลดีที่ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่พอใจ แต่จะมีผลกระทบในระยะยาวต่อสหกรณ์ได้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์แนวคิดทางการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 12.3.1 แนวคิดทางการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การเมืองการปกครองมีส่วนสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เช่นเดียวกัน นอกจากคนหรือทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในสังคมแล้ว การเมืองการปกครองมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานของคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย และเมื่อการเมืองการปกครองมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เช่นกัน สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองโดยเฉพาะการเมืองการปกครองในสหกรณ์ขนาดใหญ่ ทั้งนี้ความหมายและความสำคัญของการเมืองการปกครองในสหกรณ์ มีดังนี้

1. ความหมายของการเมืองการปกครอง

การเมือง การปกครอง มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น. 117-118) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ การเมือง น. 1) งานที่เกี่ยวกับรัฐหรือแผ่นดิน เช่น วิชาการเมือง ได้แก่ วิชาว่าด้วยรัฐ การจัดส่วนแห่งรัฐ และการดำเนินการแห่งรัฐ 2) การบริหารประเทศเฉพาะที่เกี่ยวกับนโยบายในการบริหารประเทศ เช่น การเมืองระหว่างประเทศ ได้แก่ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศ 3) กิจการอำนวยหรือควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น ตำแหน่งการเมือง ได้แก่ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ อำนาจ (คณะรัฐมนตรี) หรือควบคุม (สภาผู้แทนราษฎร) การบริหารแผ่นดิน (ปาก) ว. มีเงื่อนงำ, มีการกระทำอันมีเจตนาแอบแฝงอยู่ เช่น ป่วยการเมือง

ดิเรก ถึงฝั่ง (2550, น. 14-6-14-7) กล่าวถึงความหมายของการเมือง โดยอ้างถึง ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้ให้ความหมายของการการเมืองว่า "การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับรัฐและการจัดระเบียบความสัมพันธ์ภายในรัฐระหว่างผู้ปกครองและผู้ถูกปกครอง โดยเมื่อสังคมมนุษย์ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีรัฐบาล คนเราจึงต้องแบ่งออกเป็นสองพวกใหญ่ ๆ คือ ผู้ทำหน้าที่บังคับกับผู้ถูกบังคับเสมอ" และกล่าวถึง ความหมายของการเมืองของ เพนนอคและสมิธ (Pennock and Smith) ได้กล่าวไว้ว่า "การเมืองหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับอำนาจ สถาบัน และองค์กรในสังคม ซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีอำนาจเด็ดขาดครอบคลุมสังคมนั้นในการใช้และบำรุงรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม มีอำนาจในการทำให้จุดประสงค์ร่วมกันของสมาชิกในสังคมได้บังเกิดผลขึ้นมา และมีอำนาจในการประนีประนอมความคิดเห็นที่แตกต่างกันของคนในสังคม"

เดวิค อีสตัน (David Easton) นักรัฐศาสตร์ชาวอเมริกันที่ได้ชื่อว่าเป็นนักทฤษฎีการเมืองเชิงระบบ ได้ให้ความหมายของการเมืองไว้ว่า "เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในการจัดสรรแจกแจงสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ ให้แก่สังคมอย่างชอบธรรม (The authoritative allocation of values to society)" ฮาโรลด์ ลาสเวลส์ (Htarold D. Lasswell) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การเมืองเป็นเรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลและผู้มีอิทธิพล และการเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับว่า ใครทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร (Politics is who get

"what" "when" and "how")" และณรงค์ สินสวัสดิ์ ได้ให้ความหมายการเมืองไว้ว่า "การเมืองเป็นการต่อสู้ช่วงชิง การรักษาไว้ และการใช้อำนาจทางการเมือง โดยที่อำนาจทางการเมือง หมายถึง อำนาจในการที่จะวางนโยบายในการบริหารประเทศหรือสังคม อำนาจที่จะแต่งตั้งบุคคล เพื่อช่วยในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และอำนาจที่จะใช้ข้าราชการ งบประมาณ หรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ" และสรุปแล้วการเมืองเป็นเรื่องของการใช้อำนาจในการที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ ทั้งผู้ปกครอง และผู้ถูกปกครอง อย่างเป็นธรรม และพึงพอใจนั้นเอง

การเมือง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจตกลงใจเพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรและเพื่อควบคุมการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมด้วย การกำหนดและปฏิบัติตามข้อบัญญัติรวมทั้งการยอมรับการใช้อำนาจในสังคม โดยที่มักจะมีทางบังคับ (Sanction) ในรูปของการลงโทษหรือการให้รางวัลอยู่ด้วยเสมอ แต่อาจจะมีการใช้มาตรการอย่างอื่น เช่น ในสังคมที่พัฒนาแล้วอาจจะใช้วิธีการซักชวนและการต่อรองประนีประนอม ส่วนในสังคมกำลังพัฒนาที่มีความเห็นร่วมกันในสังคมน้อยมักจะมีการใช้วิธีการคุกคามการติดสินบน การต่อสู้ เป็นต้น (พฤทธิสาณ ชุมพล, ม.ร.ว., 2544, น. 23)

การเมือง หมายถึง การจัดสรรอำนาจเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2543, น. 7) ความหมายของการเมืองเกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจ (Power) ในสังคมและเกี่ยวพันกับปัญหาความขัดแย้งแข่งขันกันระหว่างคนหรือกลุ่มคน การกระทำบางส่วนในสังคมมีลักษณะเป็นบทบาททางการเมือง (Political Roles) ขับเคลื่อนชีวิตทางการเมือง (Political Life) ก่อเกิดอำนาจสาธารณะ (Public Power) หมุนเวียนเป็นกระบวนการอยู่ในระบบการเมือง (Political System) เสนีย์ คำสุข (2546, น. 263) และอธิบายเพิ่มเติมว่า "จากลักษณะทางสังคมที่มีความขัดแย้งกันอยู่ในหลากหลายรูปแบบและมีระดับความรุนแรงแตกต่างกันทำให้เกิดความจำเป็นในการควบคุมและบังคับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนวุ่นวายและเกิดความไร้เสถียรภาพ ความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับและการควบคุมนี้จึงทำให้เกิดรูปแบบของการเมืองขึ้น ดังนั้นการเมืองจึงเกี่ยวข้องในลักษณะใดลักษณะหนึ่งกับเรื่องของอำนาจ และเป็นลักษณะของอำนาจอันชอบธรรม (Authority) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมืองก็คือกระบวนการของการปกครอง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการทำการตัดสินใจ (Decision-making) เพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในสังคม ควบคู่ไปกับกระบวนการของอำนาจอยู่ในกระบวนการทางการเมือง อำนาจทางการเมืองมีลักษณะเป็นอำนาจทางสังคม (Social Power) ด้วย ซึ่งการได้มา การบังคับใช้ และการรักษาอำนาจไว้ จะเกี่ยวพันกับธรรมชาติและแหล่งของการบังคับใช้อำนาจ รวมทั้งวิธีการหรือเทคนิคในการใช้อำนาจ ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยพื้นฐานของแต่ละสังคม

เหตุนี้การเมืองจึงเป็นเรื่องของการแสวงหา การรักษาไว้ และการใช้อำนาจสาธารณะที่สัมพันธ์กับเรื่องของอิทธิพล (Influence) และการมีอิทธิพลมาก (Influential) ของบุคคล และ/หรือกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งกันอยู่ในหลายระดับ ตั้งแต่การแข่งขันและต่อสู้กันเพื่อแสวงหาอำนาจไปจนถึงระดับความขัดแย้งในเชิงค่านิยมเกี่ยวกับอำนาจในกลุ่มชนชั้นนำทางการเมือง เพื่อใช้อำนาจทางการเมืองไปเพื่อประโยชน์ในสังคม รวมทั้งการสร้างความพอใจให้กับบุคคล และกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งและแข่งขันกัน

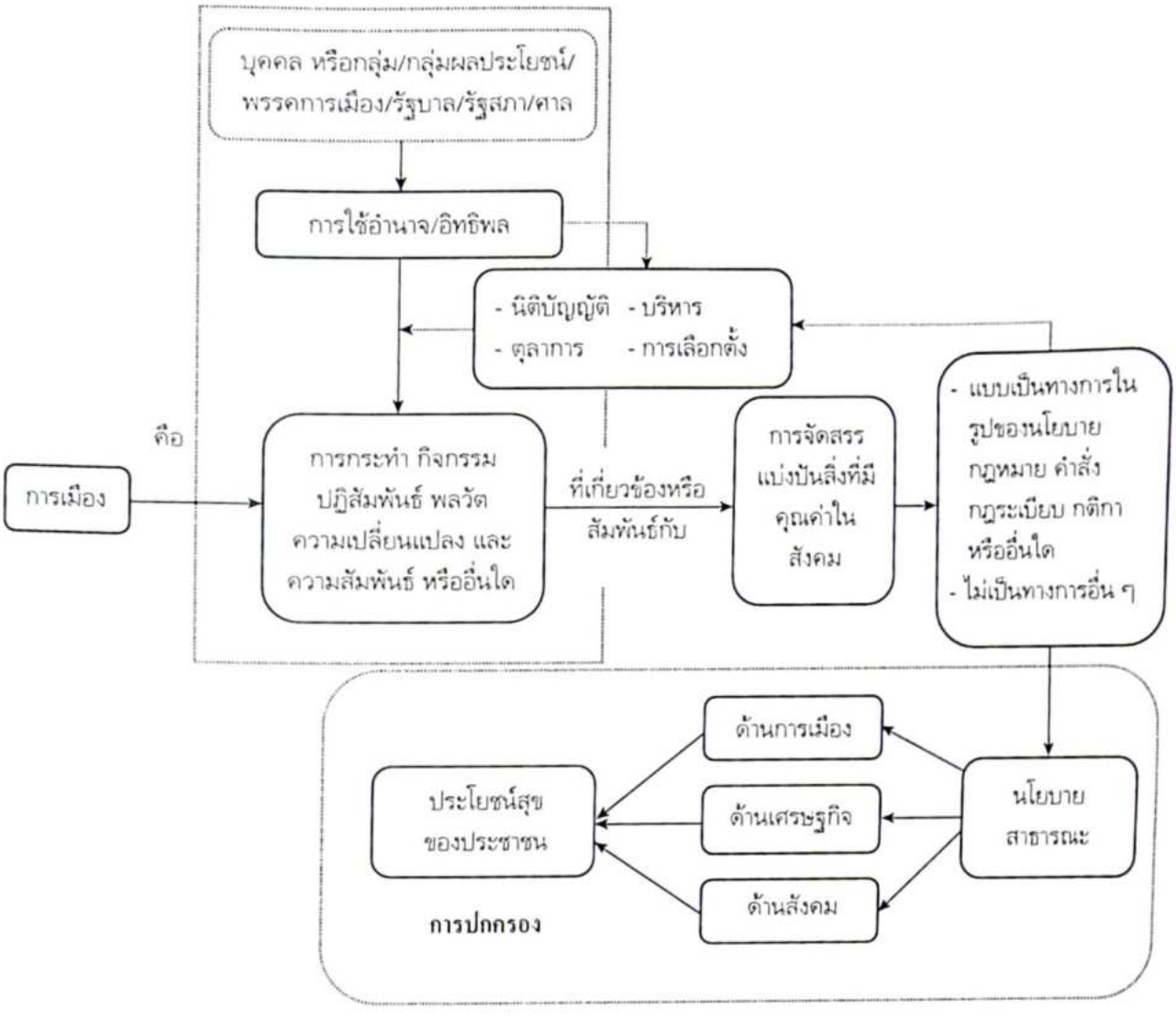
ในโครงสร้างอำนาจของประชาชน ซึ่งเป็นเรื่องทางการเมืองจึงเกี่ยวพันกับคนหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่พยายามรวมกลุ่มหรือจัดองค์กรขึ้นเพื่อแสวงหา รักษาไว้และใช้อำนาจจากพื้นฐานของลักษณะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และผลของกระบวนการของการได้มา และการใช้อำนาจทางการเมืองดังกล่าวนี้ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดลักษณะหนึ่งติดตามมา และถ้าเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเมืองขึ้นก็คือวิกฤตของความชอบธรรมของอำนาจที่มีอยู่

การเมืองซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวพันกับอำนาจจึงครอบคลุมในเกือบทุกกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่แข่งขันหรือต่อสู้กันเพื่อให้ได้อำนาจ การใช้อำนาจและการรักษาหรือเพิ่มพูนอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่เป็นการกระทำร่วมกัน (Collective Acts) ของกลุ่มคนที่มีการจัดองค์กรขึ้นเพื่อทำกิจกรรมดังกล่าวหรือการรวมกลุ่มกันในลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มกดดันในรูปแบบต่าง ๆ และการจัดตั้งพรรคการเมืองขึ้น โดยจุดศูนย์รวมของอำนาจทางการเมืองก็คือการทำหน้าที่ของรัฐบาลในระบบการเมืองเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ที่สามารถควบคุมและมีอิทธิพลทางการเมืองและความต้องการของสังคมโดยรวม"

ธโสธร ตู้ทองคำ (2553, น. 1-19) การเมือง คือ การกระทำ กิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ พลวัต พัฒนาการ ความเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ หรืออื่นใดที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการจัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าในสังคมการจัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าในสังคมนี้ประกอบด้วย ด้านการเมือง เช่น การมีส่วนร่วมทางการเมือง การมีอำนาจ ความมีเสถียรภาพ ความเสมอภาค เป็นต้น ด้านเศรษฐกิจ เช่น การมีงานทำ การมีอาชีพ การมีรายได้ ความอยู่ดีกินดี เป็นต้น ด้านสังคม เช่น การได้รับการศึกษา การได้รับการรักษาพยาบาล เป็นต้น การจัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าในสังคม มีทั้งลักษณะที่เป็นทางการในรูปของนโยบาย กฎหมาย คำสั่ง กฎระเบียบ กติกา หรืออื่นใด และไม่เป็นทางการ คือ การนำความต้องการหรือนโยบายส่วนตัวมาเป็นนโยบายสาธารณะอาจตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ แต่บุคคลหรือกลุ่มต้องมีอำนาจหรืออิทธิพล การมีหรือการได้มาซึ่งอำนาจหรืออิทธิพลของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในกรณีที่สังคมมีกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเข้มแข็งหลายกลุ่ม ทั้งในระบบการเมืองและนอกระบบการเมืองนั้น มิได้มีได้โดยง่ายจะต้องมีการต่อสู้แข่งขันระหว่างกลุ่มที่เข้มแข็งเหล่านี้ และกลุ่มสามารถที่จะแข่งขันเพื่อให้มาซึ่งชัยชนะกลุ่มการเมืองอื่น จึงจะมีโอกาสในการจัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าในสังคม และอธิบายเพิ่มเติมว่า การเมืองมีความหมายในสามลักษณะ ลักษณะแรก เป็นความหมายการเมืองในแง่ของสถาบัน ลักษณะที่สอง เป็นความหมายการเมืองในแง่ของหน้าที่ และลักษณะที่สาม เป็นความหมายการเมืองในแง่ของระบบ

สำหรับในความหมายของการปกครอง ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2554 (2556, น. 693) ปกครอง ก. ดูแล คุ้มครอง ระวังรักษา บริหาร ส่วน บริหาร (2556, น. 655) ก. ปกครอง ดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ

จากความหมายของการเมืองและการปกครองดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะมีความหมายใกล้เคียงกันจึงมักใช้คู่กันเป็นการเมืองการปกครอง ซึ่งมีความหมายในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องได้ตามภาพที่ 12.6



ภาพที่ 12.6 ความหมายของการเมืองและการปกครอง

จากภาพที่ 12.6 ความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเมืองการปกครองเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ในสองส่วนด้วยกัน คือ การเมืองการปกครองภายในสหกรณ์ที่เป็นเรื่องของอำนาจการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ในสหกรณ์โดยตรง และการเมืองการปกครองภายนอกสหกรณ์ที่จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่น นโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐที่มีต่อการดำเนินงานสหกรณ์ สำหรับรายละเอียดการเมืองการปกครองที่กระทบต่อการบริหารจัดการสหกรณ์จะศึกษาในเรื่องต่อไป

2. ความสำคัญของการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรามักตั้งคำถามว่า เหตุใดมนุษย์จึงต้องปกครองกัน ปล่อยให้มนุษย์อยู่กันเองได้หรือไม่ จนมีคำกล่าวที่ว่า "การเมืองกับการปกครองเป็นเรื่องใกล้ตัว" ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์โดยธรรมชาติเป็นสัตว์สังคม

ที่ต้องอาศัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นหมู่คณะ เมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกัน หากมิได้กำหนดกติกาอะไรสักอย่างขึ้นมากำกับการอยู่รวมกันของมนุษย์แล้วนั้น มนุษย์ด้วยกันเองยังเชื่อว่าน่าจะก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายขึ้นในสังคมและการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น ป่าเถื่อน ขลาดกลัวและไม่เป็นระเบียบ ดังนั้นเหตุผลที่จะมีระบบการปกครองเกิดขึ้น และโดยนัยที่มนุษย์จำต้องปกครองกันนั้น หากเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างมนุษย์ด้วยกัน หรือการจะทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นไป หลีกเลี่ยงมิได้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจทางการเมือง อันมีความหมายและบริบทที่สะท้อนออกมาในเรื่องของการใช้อำนาจเพื่อการปกครองประชาชน

การเมืองการปกครองซึ่งเป็นสภาพการณ์และผลที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตของมนุษย์อย่างมิอาจปฏิเสธได้ ซึ่งเป็นธรรมดาอยู่เองที่ทุกคนจำเป็นต้องให้ความสนใจกับเรื่องการเมืองการปกครองไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เนื่องจากสิ่งใดที่ออกมาจากสถาบันทางการเมือง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติที่ทำหน้าที่ในการตรากฎหมายต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ มาจากรัฐบาลในรูปของนโยบายสาธารณะ โครงการพัฒนา และงานต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นหรือดำเนินไปโดยภาคราชการ รวมไปถึงการตัดสินคดีความหรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคลและบุคคลกับรัฐ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเรื่องที่การเมืองส่งผลกระทบต่อบุคคลทั่วไปอย่างที่ไม่อาจมองข้ามไปได้

โดยบริบทดังกล่าวการเมืองและการปกครองของประเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในฐานะที่อย่างน้อยก็เป็นสมาชิกคนหนึ่งในสังคม และเป็นเรื่องภาคราชการทั้งหลายต่างรณรงค์ให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป ภายใต้ความมุ่งประสงค์ที่จะหยั่งรากประชาธิปไตยในสังคมไทย และตามแนวคิดของนักปรัชญาการเมืองโบราณอย่าง อริสโตเติล (Aristotle) ปรัชญาเมธีชาวกรีกโบราณ ซึ่งได้รับยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งวิชารัฐศาสตร์" ผู้กล่าวไว้ว่า มนุษย์ตามธรรมชาติเป็นสัตว์การเมืองต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือชุมชน อันแตกต่างไปจากสัตว์โลกอื่น ๆ ซึ่งใช้ชีวิตอยู่ด้วยสัญชาตญาณเป็นหลัก หากแต่มนุษย์นอกจากจะอยู่ด้วยสัญชาตญาณแล้ว ยังมีเป้าหมายอยู่ร่วมกันอีกด้วย ดังนั้นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์จึงมิใช่มีชีวิตอยู่ไปเพียงวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น หากแต่เป็นการอยู่ร่วมกันเพื่อจะให้มีชีวิตที่ดีขึ้นอีกด้วย เราจะมองเห็นภาพของการเมืองในแง่หนึ่งว่าการเมืองนั้นคือ การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในชุมชนหรือสังคมเพื่อให้มีความสงบสุข

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคมมนุษย์ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต้องเกี่ยวข้องกับการเมืองโดยเฉพาะเมื่อต้องมาอยู่รวมกันในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกสหกรณ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ทุกฝ่ายในสหกรณ์ให้มีความสงบสุข หรือสันติสุขนั่นเอง และการเมืองการปกครองโดยอำนาจรัฐหรือองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องมากระทบ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมทั้งตัวบุคคลแต่ละคนและต่อสหกรณ์ในฐานะองค์การที่มีบุคคลร่วมอยู่ในสหกรณ์ด้วย เช่น ในอดีตนโยบายรัฐส่งเสริมให้มีกลุ่มเกษตรกรตามหมู่บ้านหรือตำบลต่าง ๆ เพื่อให้มีกิจกรรมการดำเนินงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ เพื่อเตรียมตัวเป็นสหกรณ์ เพื่อสร้างเครือข่ายหรือประสานความร่วมมือทางธุรกิจกับสหกรณ์การเกษตรในแต่ละอำเภอ แต่เมื่อนโยบายปรับเปลี่ยนกลุ่มเกษตรกรอยู่ในการดูแลของกรมส่งเสริมการเกษตรระยะหนึ่ง (ปัจจุบันกลับมาอยู่ในการดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์) แต่สหกรณ์อยู่ใน

การดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การแย่งชิงประชาชนจึงเกิดขึ้น นอกจากนั้นส่วนราชการอื่น ๆ ยังส่งเสริมการรวมกลุ่มในลักษณะอื่น ๆ ที่คล้ายกับการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งก็คือหลักการและวิธีการเดียวกับสหกรณ์ทำให้เกิดความแตกแยกซ้ำซ้อนในการทำงาน ซึ่งสุดท้ายการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบกับสหกรณ์โดยตรง และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เองจำเป็นต้องตัวปรับการดำเนินงานเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ประเด็นวิเคราะห์

เพราะเหตุใดการเมืองการปกครองจึงเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์และเกี่ยวข้องประเด็นใดบ้าง และเกี่ยวข้องอย่างไร จงอภิปราย

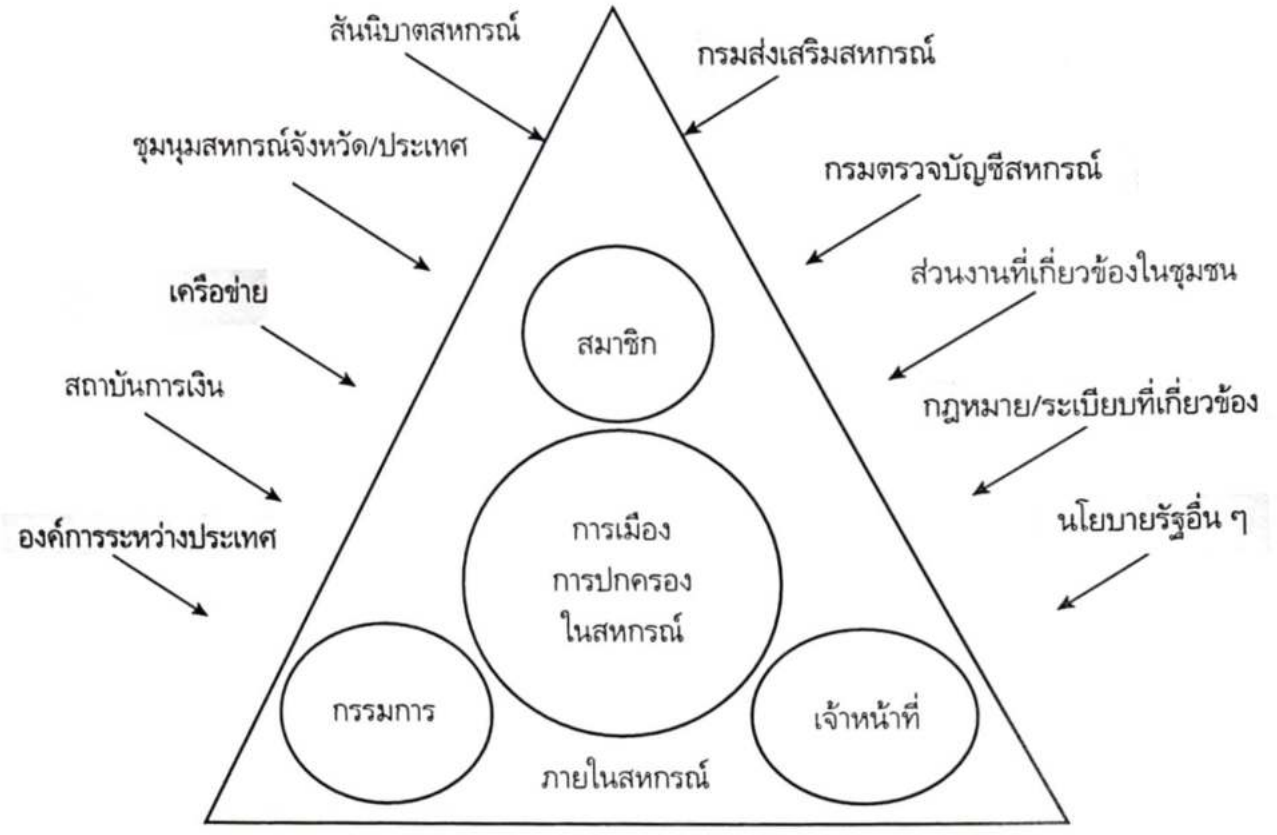
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.1

เรื่องที่ 12.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การเมืองการปกครองจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ด้วยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือส่วนงานหรือราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยซึ่งเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครองของสหกรณ์ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป และเมื่อปัจจัยทางการเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ควรจะบริหารจัดการ เพื่อรองรับหรือต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ดังนี้

1. ปัจจัยการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ปัจจัยทางการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมืองภายในและภายนอกสหกรณ์ดังภาพที่ 12.7



ภาพที่ 12.7 ปัจจัยการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

จากภาพปัจจัยการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์พิจารณาเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ ปัจจัยการเมืองการปกครองภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยการเมืองการปกครองภายในสหกรณ์

1.1 ปัจจัยการเมืองการปกครองภายนอกสหกรณ์ เป็นผลจากนโยบายของรัฐหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สหกรณ์ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถบริหารจัดการได้ ปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดจากนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น ชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ อำเภอ หรือองค์การบริหารส่วนตำบลหรือจังหวัด หรือส่วนราชการที่สหกรณ์ดำเนินงานอยู่ เช่น สถาบันการศึกษา กระทรวง หรือกรมหรือองค์กรเอกชนต่าง ๆ ที่มีสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนั้นสหกรณ์ยังต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายแพ่งหรือพาณิชย์ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น รวมถึงนโยบายรัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังมีองค์การที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ เครือข่ายสหกรณ์ สถาบันการเงินต่าง ๆ ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อสหกรณ์เช่นเดียวกัน

ตัวอย่างการเมืองการปกครองที่กระทบต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ เช่น กฎหมายแรงงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่ การกำหนดระบบการดำเนินงานสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นระบบบัญชี ระบบการรายงานทางการเงินต่าง ๆ ที่สหกรณ์ต้องทำ การที่

สหกรณ์ต้องดำเนินการตามนโยบายของส่วนราชการที่สหกรณ์ตั้งอยู่ อาทิ สหกรณ์ในสถาบันการศึกษาบางแห่งอนุญาตให้ร้านสะดวกซื้อหรือร้านค้าย่อยต่าง ๆ มาเปิดดำเนินงานภายในสถาบันการศึกษาได้ทำให้สหกรณ์ต้องมีคู่แข่งขันมากยิ่งขึ้น หรือยอมให้สหกรณ์จำหน่ายเครื่องแบบหรือเครื่องหมายหรือตราของสถาบันการศึกษา เป็นต้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์กรณีนี้สหกรณ์ต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตลอดเวลาและปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือต้องพยายามหาทางลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ

1.2 ปัจจัยการเมืองการปกครองภายในสหกรณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบเกิดขึ้นโดยตรงกับสหกรณ์เป็นการเมืองการปกครองที่เกี่ยวกับสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปกติแล้วการเมืองการปกครองเกิดขึ้นโดยธรรมชาติอยู่แล้วแต่ถ้าไม่นำไปสู่ความขัดแย้งร้ายแรงต่อการดำเนินงานหรือภาพพจน์ของสหกรณ์อาจจะไม่ต้องบริหารจัดการก็ได้ การเมืองการปกครองภายในที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปเลือกตามหลักการประชาธิปไตย โดยให้ผู้ประสงค์การเป็นคณะกรรมการสมัครเข้ามาให้สมาชิกเลือกตั้ง 1 คน 1 เสียง แต่มีบางสหกรณ์ใช้วิธีการเลือกตั้งเข้ามาตามโคต้าหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งที่จะรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มหรือหน่วยงานของตนเอง หรือแม้แต่กรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามแบบประชาธิปไตยส่วนใหญ่มีการหาเสียงกันอย่างมากเช่นกัน นำไปสู่ความขัดแย้งปกป้องผลประโยชน์หรือกระทำนโยบายตามที่หาเสียงเข้ามาในสหกรณ์ เช่น หาเสียงกับสมาชิกเมื่อเข้ามาเป็นกรรมการแล้วจะขยายวงเงินกู้ อำนวยความสะดวกให้สามารถกู้ยืมเงินง่ายขึ้นลดเงื่อนไขการขอกู้ลง ซึ่งสมาชิกกลุ่มผู้ต้องการกู้ยืมเงินต้องพอใจแน่นอน ในขณะที่สมาชิกกลุ่มออมเงินหรือกลุ่มถือหุ้นมาก อาจจะไม่ชอบเพราะสหกรณ์ต้องมีความเสี่ยงในการให้สินเชื่อสูงขึ้น เป็นต้น และเมื่อคณะกรรมการเข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์อาจจะเกิดความขัดแย้งในกลุ่มกรรมการด้วย เนื่องจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมักพบอยู่บ่อยในวงการสหกรณ์ เป็นต้น

ในส่วนของเจ้าหน้าที่หรือฝ่ายจัดการก็เช่นกันจะพบว่ามีกลุ่มการเมืองการปกครองอยู่เสมอ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กลุ่มประธาน กลุ่มผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่กลุ่มเก่า กลุ่มใหม่ เป็นต้น นำมาสู่ความขัดแย้งของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อยู่เนื่อง ๆ โดยเฉพาะในช่วงของการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการใหม่ หรือการเปลี่ยนตัวผู้จัดการ หรือเปลี่ยนตัวหัวหน้างานระดับสูง เป็นต้น ประเด็นความขัดแย้งที่พบบ่อยในสหกรณ์ได้แก่ การเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของเจ้าหน้าที่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ การจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนโบนัสกรรมการ และเจ้าหน้าที่ รวมถึงการประเมินเพื่อให้เจ้าหน้าที่พ้นจากงาน การสอบสวนกรณีการมีข้อร้องเรียนจากสมาชิกหรือทำความผิดวินัย เป็นต้น นำมาสู่ความขัดแย้งและทำให้การดำเนินงานสหกรณ์ด้อยประสิทธิภาพลงและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีการเปลี่ยนงานบ่อย สหกรณ์ไม่มีแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือสหกรณ์ไม่สามารถธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพไว้ได้

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ซึ่งเป็นผลมาจากการเมืองการปกครองภายในสหกรณ์ซึ่งนำมาสู่ความขัดแย้งในสหกรณ์ทำให้สังคมไม่สงบสุขและทำให้การดำเนินงานสหกรณ์ด้อยประสิทธิภาพ

หรือเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ที่เป็นสถาบันการเงิน แนวทางที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อลดความขัดแย้งควรจะต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดสวัสดิการค่าตอบแทน การพัฒนาและธำรงรักษา จนถึงการให้พ้นจากหน้าที่การงาน หรือการพ้นจากการเป็นกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ มีดังนี้

2.1 การคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง ควรดำเนินการไปตามกระบวนการที่เหมาะสมตามขั้นตอน ปราศจากการเมืองหรือกลุ่มอำนาจใด ๆ เช่น ไม่มีการฝากงาน พิจารณาจากความรู้ความสามารถโดยตรง เป็นต้น

ในกรณีของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ การเลือกตั้งหรือสมัครเข้ามาเป็นกรรมการต้องมีการเลือกตั้งที่เหมาะสมมีความรู้ความสามารถเช่นกัน ใช่จะเลือกตั้งเพราะการหาเสียงที่เอื้อประโยชน์เฉพาะบางกลุ่มสมาชิกเท่านั้น

กรณีสมาชิกก็เช่นเดียวกัน การจะคัดเลือกสมาชิกผู้สมัครใจมาเป็นสมาชิกสหกรณ์ควรจะได้สมาชิกที่สมัครใจและเห็นประโยชน์ของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์จริง ควรจะมีการอบรมและประเมินเพื่อการเข้าเป็นสมาชิกเช่นเดียวกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทุกสหกรณ์อย่างน้อยสมาชิกทุกคนจะได้ทราบถึงอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์อย่างถูกต้อง

2.2 การกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทนสวัสดิการ กำหนดข้อตกลงร่วมกันล่วงหน้าซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนยอมรับเงื่อนไขตั้งแต่การบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับขั้นต่ำไม่ควรจะต่ำกว่ากฎหมายแรงงาน รวมทั้งการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน วัดได้ และต้องมีการกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และประเด็นสำคัญที่สหกรณ์ส่วนใหญ่ประสบปัญหาคือเงินโบนัสประจำปี ซึ่งได้รับการจัดสรรจากกำไรสุทธิทุกปีซึ่งรวมกับโบนัสของคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีมักจะมีประเด็นอภิปรายและลดโบนัสอยู่เป็นประจำเกือบทุกสหกรณ์ และเมื่อได้รับการจัดสรรจากกำไรสุทธิแล้ว เกณฑ์ในการจัดสรรโบนัสระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน และการจัดสรรระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกันก็ต้องชัดเจน เป็นเกณฑ์ที่ควรจะได้กำหนดไว้ล่วงหน้าจึงจะช่วยลดความขัดแย้งภายในสหกรณ์ได้ด้วย และสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนโบนัสจะได้เป็นแรงจูงใจสำหรับเจ้าหน้าที่ที่พากเพียรทำงานและสอดคล้องกับงานที่ทำ มิใช่ทุกคน เป็นสิทธิที่จะต้องได้โดยไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพของงานขึ้นมา

การกำหนดค่าตอบแทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ปัจจุบันสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีค่าตอบแทนแก่กรรมการ จ่ายแต่เพียงค่าเบี้ยประชุมหรือเบี้ยเลี้ยง ทั้งนี้เมื่อสังคมเปลี่ยนไปความจำเป็นในการใช้จ่ายของกรรมการย่อมมีมากขึ้นสหกรณ์อาจจะกำหนดค่าตอบแทนกรรมการก็ได้ ซึ่งบางสหกรณ์ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วเพื่อเป็นแรงจูงใจในการบริหารจัดการสหกรณ์

ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของและผู้ใช้บริการของสหกรณ์ การกำหนดค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ที่ได้ก็เป็นประเด็นสำคัญที่สหกรณ์สามารถอำนวยแก่สมาชิกนอกเหนือการทำกิจกรรมปกติของสหกรณ์ เช่น ทุนสะสมเพื่อสวัสดิการต่าง ๆ ความคุ้มครองต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งจะยิ่งทำสมาชิกจงรักภักดีต่อสหกรณ์และอำนวยประโยชน์สุขแก่สมาชิกมากยิ่งขึ้นด้วย

2.3 การพัฒนาและธำรงรักษา เจ้าหน้าที่หรือทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทุกส่วนมิใช่เฉพาะเจ้าหน้าที่เท่านั้น คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกเองต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพราะว่ามนุษย์มีความต้องการ มีแรงฮึด มีแรงถอย มีขวัญมีกำลังใจ และมีเสียขวัญกำลังใจเป็นธรรมดา การมีการพัฒนาเรียนรู้ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติทั้งตนเองและงานใหม่ ๆ และการทำงานร่วมกันของคนในสังคมตลอดจนการศึกษาดูงานเรียนรู้กับสหกรณ์อื่น ๆ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อย่างที่ทราบ เช่น ธุรกิจเอกชนทั่วไปเน้นในเรื่องการพัฒนาคนเป็นอย่างมาก เช่น ร้านสุกี้ เอ็มเค หรือร้านสะดวกซื้อ เช่น เซเว่น อิเลฟเว่น เป็นต้น และเมื่อสหกรณ์ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสามารถก็ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่จะรักษาหรือธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีให้อยู่กับสหกรณ์ตลอดไป

ในส่วนของคณะกรรมการเองจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนาทั้งคณะกรรมการเดิมหรือกรรมการใหม่เพราะเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานสหกรณ์ รวมทั้งสมาชิกควรมีการพัฒนาการเรียนรู้สหกรณ์และมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อจะเป็นแรงช่วยให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น กรรมการที่ดี และสมาชิกที่ดี สหกรณ์ก็ควรมีมาตรการให้ยังคงอยู่กับสหกรณ์ตลอดไป ซึ่งสหกรณ์หลาย ๆ สหกรณ์ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เช่น การให้สิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่จงรักภักดีต่อสหกรณ์หรือเป็นสมาชิกชั้นนำ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับสมาชิก เป็นต้น แต่การธำรงรักษาคณะกรรมการที่ดีไม่ค่อยพบว่าสหกรณ์ใดมีการดำเนินการ ยกเว้นกรรมการโดยตำแหน่ง และมักพบว่ากรรมการที่มีความรู้ความสามารถมากไม่ค่อยมาร่วมทำกิจกรรมหรือมาสมัครเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์มากนัก หรือสมาชิกเองมักไม่ค่อยให้ความสำคัญที่จะเลือกเข้ามามากนัก

2.4 การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และเมื่อทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพ้นตำแหน่งจะด้วยตามวาระหรืออาจจะเป็นการลาออกจากตำแหน่งด้วยความสมัครใจ หรือเพื่อเหตุการกระทำผิดวินัย สหกรณ์ต้องมีกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และไม่ลืมที่จะต้องเตรียมแผนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นทดแทนตำแหน่งที่พ้นออกไป

การพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นไปตามวาระ ถ้ามีกรรมการที่พฤติกรรมมิชอบก็ต้องดำเนินการตามกฎหมายทั่วไป หรือดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ สำหรับสมาชิกบางคนที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมสหกรณ์สามารถให้พ้นจากการเป็นสมาชิกได้เช่นเดียวกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีการเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงไป การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต้องปรับให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การบรรจุแต่งตั้งจนถึงการพ้นจากตำแหน่งเพื่อให้การรวมกันในสหกรณ์มีความสงบสุขและทำให้สหกรณ์ดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ

ประเด็นวิเคราะห์

การเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทั้งกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างไรบ้าง และจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.2

เรื่องที่ 12.3.3 กรณีตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองการปกครองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กรณีตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งในสถาบันการศึกษา สหกรณ์แห่งนี้มีคณะกรรมการ 14 คน และมีประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการทุกคนสมัครรับเลือกตั้งจากสมาชิกปีละกึ่งหนึ่ง ซึ่งจะได้รับการเลือกตั้งคละกันไปในคณะกรรมการทุกส่วนงานในสถาบันการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการที่มาจากสายวิชาการ เช่น ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือรองศาสตราจารย์ เป็นต้น คณะกรรมการที่มาจากสายสนับสนุนวิชาการหรือสายปฏิบัติการ เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการต่าง ๆ ของสำนัก กอง หรือสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น และคณะกรรมการที่มาจากสายคนงาน นักการ ยาม หรือลูกจ้างประจำ ซึ่งในสังคมของสถาบันการศึกษามีการแบ่งชั้นทางสังคมตามลำดับและสิทธิหรือการมีปากมีเสียงจะต่างกัน แต่ในการดำเนินงานสหกรณ์ทุกคนจะเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามยังคงมีความแตกต่างของคนในแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่ง

ประธานกรรมการในขณะนั้นได้รับเลือกตั้งจากสายปฏิบัติการ เป็นนักบัญชีและการเงินของกองคลัง ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ให้ความเชื่อถือ คณะกรรมการคนอื่นมาจากส่วนงานอื่น ทั้งสายวิชาการ สายปฏิบัติการ สายคนงาน นักการ กรรมการกลุ่มที่ค่อนข้างมีบทบาทมากมักจะเป็นสายวิชาการแม้ว่าจะมีจำนวนน้อยกว่า นอกจากนั้นเป็นสายปฏิบัติการซึ่งมีสัดส่วนมากสุด ส่วนอีกสายหนึ่งมีจำนวนน้อยและไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก

การดำเนินงานของสหกรณ์ในส่วนของการให้สินเชื่อทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ซึ่งเป็นเงินกู้ระยะสั้น วงเงินต่ำ ไม่ต้องมีหลักประกัน ยื่นกู้ช่วงเช้าได้รับเงินกู้ช่วงบ่าย เงินกู้สามัญเป็นเงินกู้ระยะปานกลาง วงเงินเป็นเท่าของเงินได้รายเดือน ต้องมีสมาชิกด้วยกันค้ำประกัน คณะกรรมการอนุมัติเดือนละ 2 ครั้ง และเงินกู้พิเศษเป็นเงินกู้ระยะยาว เพื่อซื้อทรัพย์สิน หรือลงทุนระยะยาว ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งการประเมินหลักทรัพย์โดยคณะกรรมการ การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ การพิจารณาและการอนุมัติค่อนข้างเข้มงวด ความพยายามที่ต้องการให้สมาชิกมีรายได้สุทธิคงเหลือหลังจากหักรายจ่ายทั้งหมดแล้ว เพื่อใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นจากเดิมที่กำหนดไว้เพียง 600 บาท เป็น 1,000 บาท และมีนโยบายจะให้สมาชิกมีรายได้คงเหลือหลังจากหักภาระต่าง ๆ แล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของเงินได้รายเดือน (สอดคล้องกับนโยบายรัฐ) จุดประสงค์เพื่อความมั่นคงของสหกรณ์และสมาชิกจะได้ไม่ต้องก่อหนี้เกินเงินรายได้เดือนในบางเดือนหรือกรณีสหกรณ์ปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้นและเพื่อลดปัญหาเงินได้ไม่พอหักชำระหนี้ในแต่ละเดือนด้วย

การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เข้มงวดสมาชิกผู้กู้ส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกใหม่หรือสมาชิกที่มีรายได้น้อย (กลุ่มสมาชิกที่เป็นคนงาน ลูกจ้างเงินรายได้ และข้าราชการที่มีอายุราชการน้อย ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มใหญ่หรือสองในสามของสมาชิกสหกรณ์) ค่อนข้างจะไม่พอใจเพราะจะกู้เงินได้ค่อนข้างยาก การจัดหาหลักประกันก็ยาก และกู้เงินได้จำนวนน้อย ในขณะที่สมาชิกกลุ่มผู้ฝากหรือผู้ถือหุ้นจำนวนมากซึ่งเป็นกลุ่มสมาชิกที่

น้อยกว่า พอใจในมาตรการดังกล่าวเพราะเห็นความมั่นคงปลอดภัยของสหกรณ์ ความเสี่ยงที่หนี้จะสูญมีน้อย และมีความเชื่อมั่นในตัวประธานมากอยู่แล้วด้วย ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เองค่อนข้างพอใจเนื่องจากการทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ชัดเจน

เมื่อประธานกรรมการท่านนี้หมดวาระและครบสองวาระแล้วจึงหมดสิทธิ์ที่จะสมัครเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ทำให้มีการสมัครประธานกรรมการและคณะกรรมการใหม่ การสมัครรับเลือกตั้งมีการหาเสียงกันค่อนข้างจะรุนแรง โดยเฉพาะการหาเสียงกับสมาชิกกลุ่มข้าราชการที่มีอายุราชการน้อย คนงาน นักการและลูกจ้างเงินรายได้ โดยการหาเสียงเน้นที่จะช่วยผ่อนคลายเงื่อนไขการให้สินเชื่อลง และจะขยายวงเงินการให้สินเชื่อด้วย ผลการเลือกตั้งได้ประธานกรรมการคนใหม่ และกรรมการใหม่อีก 7 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่หาเสียงเข้ามาและเป็นกลุ่มสมาชิกสายปฏิบัติการและคนงาน นักการ และลูกจ้างประจำ ส่วนสายวิชาการได้มาน้อยมาก

นโยบายของคณะกรรมการชุดใหม่ภายใต้การนำของประธานกรรมการคนใหม่ค่อนข้างจะผ่อนคลายตามนโยบายที่หาเสียงเอาไว้ เงื่อนไขการให้สินเชื่อผ่อนคลายลงและไม่กำหนดเงินได้คงเหลือขั้นต่ำของสมาชิกจากที่กำหนดไว้เดิม 600 บาท ไม่ต้องมีเงินได้รายเดือนเหลือก็ได้เพราะถือว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้อื่นที่จะเลี้ยงครอบครัว และสมาชิกส่วนใหญ่สามีหรือภรรยาไม่ได้อยู่ในหน่วยงานนี้และมีรายได้พอที่จะเลี้ยงชีพได้ นอกจากนั้นการกำหนดหลักประกันและการประเมินราคาทรัพย์สินค่อนข้างจะผ่อนคลายลงด้วย สหกรณ์ปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้หลายครั้งในขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากปรับลงด้วยในอัตราที่ใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงินทั่วไปสูงกว่าเล็กน้อยแต่จะปรับช้ากว่าดอกเบี้ยเงินกู้ นอกจากนั้นสหกรณ์ได้มีการขยายวงเงินกู้เพิ่มขึ้น โดยขยายจำนวนเท่าของการกู้ยืม ขยายวงเงินกู้ และขยายงวดการชำระหนี้เพิ่มขึ้น ทำให้สหกรณ์สามารถจ่ายเงินกู้ได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสหกรณ์มีสภาพคล่องเหลือมีเงินจำนวนหนึ่งไปลงทุนในสถาบันการเงินภายนอก

สมาชิกผู้กู้ส่วนใหญ่จะพอใจมาก และสมาชิกผู้ออมไม่ค่อยจะพอใจแต่ไม่ได้แสดงออกถึงการคัดค้านอย่างไร เพราะอย่างไรยังได้ผลตอบแทนสูงกว่าสถาบันการเงินภายนอก ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ค่อนข้างจะทำงานยากเพราะนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงที่บ่อยมาก เงื่อนไขผ่อนคลายตามแต่มติคณะกรรมการแต่ละครั้ง และเจ้าหน้าที่มักได้รับการร้องเรียนเรื่องการบริการจากสมาชิกบ่อยครั้งมาก จนหลายคนหมดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

สิ้นปีแรกสหกรณ์มีกำไรสุทธิค่อนข้างสูงเพราะสามารถจ่ายเงินกู้ได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก ประกอบกับเงินลงทุนระยะยาวจากสถาบันการเงินภายนอกยังให้ผลตอบแทนในอัตราสูง ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีสหกรณ์ใช้นโยบายแจกของที่ระลึกในการประชุมใหญ่จำนวนมากชิ้น และบางชิ้นราคาค่อนข้างสูงด้วย และจัดทำข้อเสนอแนะการจ่ายเงินปันผลและจ่ายเงินเฉลี่ยคืนในอัตราที่สูง (ซึ่งถ้าอนุมัติในวันรุ่งขึ้นก็สามารถรับเงินได้ทันทีหรือสหกรณ์จะโอนเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนเข้าฝากบัญชีออมทรัพย์ของทุกคนอยู่แล้ว) สมาชิกส่วนใหญ่พอใจกับผลตอบแทนนั้น ไม่มีการพูดอภิปรายหรือพูดถึงนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์แต่อย่างไร เงินโบนัสที่ของจัดสรรเป็นโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่สามารถผ่านที่ประชุมใหญ่โดยง่าย สมาชิกส่วนใหญ่สนใจกับการจับฉลากเพื่อรับของรางวัลมากกว่า (สมาชิกที่เข้าประชุมใหญ่จะเป็นสมาชิกกลุ่มข้าราชการที่มีอายุราชการน้อย หรือลูกจ้าง คนงาน นั่นเอง)

เกณฑ์การจัดสรรโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มิได้กำหนดหรือตกลงกันอย่างเป็นทางการไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปี ส่วนใหญ่จะพิจารณาเมื่อใกล้จะสิ้นปีหลังจากทราบกำไรสุทธิและจัดทำข้อเสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีก่อนเสนอที่ประชุมใหญ่อนุมัติในปีนี้ก็เช่นเดียวกัน แต่มีหลักการการจัดสรรระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่โดยกรรมการทั้งหมดจะได้รับร้อยละ 55 ของโบนัสที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดจากที่ประชุมใหญ่ ที่เหลือร้อยละ 45 เป็นส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (สหกรณ์มีกรรมการ 15 คน และมีเจ้าหน้าที่ 13 คน) จัดสรรโบนัสของกรรมการจัดสัดส่วนให้คณะกรรมการตามสัดส่วนความรับผิดชอบ คือ ประธานกรรมการ และกรรมการบริหารจะได้ในสัดส่วนที่สูงกว่ากรรมการอื่น ๆ โดยประธานกรรมการได้ในสัดส่วนสูงที่สุดเนื่องจากความรับผิดชอบที่ต่างกัน

การจัดสรรโบนัสในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อย ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน คณะกรรมการจะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี และไม่อ้างอิงกับเงินเดือน ดังนั้นจึงมักจะเกิดความขัดแย้งในการจัดสรรโบนัสเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีทั้งเจ้าหน้าที่เดิมระดับหัวหน้างานทำงานมานานเป็น 10 กว่าปี เจ้าหน้าที่ระดับกลาง กับเจ้าหน้าที่ใหม่พึ่งเริ่มบรรจุ ซึ่งความรับผิดชอบและอัตราเงินเดือนก็แตกต่างกัน

ทั้งหมดนี้เป็นกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองเปลี่ยนคณะกรรมการชุดใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงนโยบาย จากนโยบายที่เข้มงวดเป็นนโยบายที่ผ่อนคลาย ทำให้สมาชิกมีทั้งพอใจและไม่พอใจ ในส่วนของเจ้าหน้าที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ ในส่วนสหกรณ์มีทั้งข้อดีและข้อไม่ดีเช่นกัน

2) การแบ่งกลุ่มของกรรมการ กรรมการเองก็แบ่งเป็นกลุ่มแล้วแต่กลุ่มใดจะมีจำนวนที่มากกว่า แม้ว่าโดยภาพรวมในระยะสั้นยังไม่พบปัญหาความขัดแย้งและกระทบต่อสหกรณ์มากนักแต่ในระยะยาวสหกรณ์อาจจะต้องประสบกับภาวะหนี้เสียเพิ่มมากขึ้น

3) การหาเสียงเข้ามาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การเข้ามาของกรรมการโดยการหาเสียงและให้ประโยชน์ตามที่สมาชิกต้องการอาจเป็นหนทางให้กรรมการคนต่อ ๆ มาใช้เป็นบรรทัดฐานซึ่งก็เป็นจริงเช่นนั้นเพราะในระยะหลังการสมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการมีการหาเสียงรุนแรงมากขึ้นและมักอ้างประโยชน์ที่จะให้สำหรับสมาชิกเฉพาะกลุ่มมากกว่ามองสหกรณ์ในภาพของสหกรณ์โดยรวม เพราะต่อมาสหกรณ์ยิ่งจะผ่อนคลายเงื่อนไขการให้สินเชื่อมากขึ้นและขยายวงเงินกู้อยู่บ่อยจนมากเกินความจำเป็นก็ว่าได้ เป็นหนี้ที่หลักประกันไม่ค่อยจะมั่นคงนัก ซึ่งส่งผลระยะยาวต่อสหกรณ์แน่นอนแต่คณะกรรมการสหกรณ์มักจะพิจารณาเฉพาะในวาระที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ภาระที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นหน้าที่ของสหกรณ์จะต้องแก้ไขเองหรือเป็นภาระของกรรมการชุดต่อไป

4) นโยบายการจัดสรรโบนัส ประเด็นสำคัญในการจัดสรรโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ การไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีและมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของกรรมการแต่ละคณะยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในสหกรณ์และโบนัสกับไม่เป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่หรือกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อจะได้ผลตอบแทนที่เป็นโบนัสตามความสามารถ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสหกรณ์ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภายใต้นโยบายที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสหกรณ์และจะส่งผลระยะยาวต่อการดำเนินงานสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่มักไม่ค่อยให้ความสำคัญการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ในระยะยาวของสหกรณ์จึงมักขาดความต่อเนื่อง ฝ่ายจัดการเองหรือผู้จัดการในฐานะผู้บริหารสูงสุดในฝ่ายจัดการต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ๆ เพื่อให้ตนเองอยู่รอดในการดำเนินงานได้ไม่กระทบกับการทำงานของตนเองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ด้วย ซึ่งนับว่าเป็นจุดด้อยของสหกรณ์ที่พบกันทั่วไป ซึ่งแม้สหกรณ์จะพากเพียรพยายามทำแผนกลยุทธ์แต่เมื่อกรรมการเปลี่ยนนโยบายก็จะเปลี่ยนไป

ประเด็นวิเคราะห์

จากกรณีตัวอย่างนักศึกษาเห็นว่าอาจจะมีความขัดแย้งใดบ้างในสหกรณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ใครควรจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 12.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 12.3.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 12 ตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.3

บรรณานุกรม

กีรติ ยศยิ่งยง. (2549). *การบริหารสังคม: แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มิสเตอร์ก๊อปปี้.

จีระพรรณ กาญจนะจิตรา. (2547). *สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชมพู โกติรัมย์. (2542). ความสมดุลในการพัฒนาโครงสร้างสังคม. *วารสารศรีปทุม*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม).

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช. (2548). *การบริหารสังคมกับโครงสร้างสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัทก็อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.

สนิท สมัครการ. (2538). *การศึกษาสังคมมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2540). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2548). *สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในวโรกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระเกียรติพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).

คณาจารย์ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. (2538). *สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พฤทธิสาณ ชุมพล, ม.ร.ว. (2544). *ระบบการเมือง: ความรู้เบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2543). *การเมือง: แนวความคิดและการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สุจิต บุญบงการ. (2546). กระบวนการทางการเมือง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักพื้นฐานทางรัฐศาสตร์* (หน่วยที่ 6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนีย์ คำสุข. (2546). พลวัตทางการเมือง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักพื้นฐานทางรัฐศาสตร์* (หน่วยที่ 7). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หน่วยที่ 13

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

อาจารย์เสนอ ชูจันทร์



ชื่อ อาจารย์เสนอ ชูจันทร์

วุฒิ ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
บธ.ม. (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 13

หน่วยที่ 13

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.1.2 ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 13.2 ปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 13.3 ปัจจัยด้านการบัญชี การเงินและการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
ตอนที่ 13.4 ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ปัจจัยภายในเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จึงต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างละเอียดถึงปัจจัยภายในซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกต้องและมีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์อย่างสำคัญ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างยิ่งต่อการตลาดและการผลิตของสหกรณ์ เพราะคนของสหกรณ์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะนำพาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการตลาดและการผลิต

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญทางด้านบัญชี การเงิน และการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์ สหกรณ์ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเงิน บัญชี และการควบคุมตรวจสอบต่อผู้บริหารและฝ่ายจัดการอย่างจริงจังและทั่วถึง มิฉะนั้น สหกรณ์จะเกิดข้อบกพร่องและผิดพลาดในเรื่องดังกล่าว
4. การบริหารและสารสนเทศของสหกรณ์ เป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ยิ่งจะสำคัญมากขึ้นในยุคปัจจุบัน เนื่องด้วยระบบเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศเป็นหัวใจของทุกองค์กร ดังนั้น สหกรณ์ต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รู้ เข้าใจ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 13 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายปัจจัยด้านการบัญชี การเงิน และการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. อธิบายปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 13.1
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 13.1.2 ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องปัจจัยภายในที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ
2. ปัจจัยภายในมี 2 ด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านบุคคล ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเข้าใจและบริหารปัจจัยภายในทั้ง 2 ด้านให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุความสำเร็จไปด้วยเช่นกัน
3. ปัจจัยภายในของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อ แปรรูป การตลาด หรือการให้บริการทุกด้าน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อบัญชี การเงิน และการควบคุมตรวจสอบภายในสหกรณ์ด้วย

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. รู้และเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้อย่างดี

เรื่องที่ 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ การพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของสหกรณ์ การอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ และธำรงรักษาบุคลากรให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานให้กับสหกรณ์ได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, น. 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงความสำคัญไว้ในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

2) ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, น. 83) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการ เกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าปัญหาขาดคนงาน บุคคลทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีการนัดหยุดงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง

1. ความหมายและประเภทของปัจจัยภายใน

ความหมายและประเภทของปัจจัยภายใน ได้แก่ สิ่งที่บุคคลต้องการทั้งจากสหกรณ์และส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรและตัวบุคคลนั้น ๆ องค์กรและบุคคลสามารถสร้างและพัฒนาขึ้นมาได้ แตกต่างจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กรและตัวเราเอง ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่มองเห็นหรือมองไม่เห็นก็ได้ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม การบริหาร การพัฒนา สติปัญญา จิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ เป็นต้น ปัจจัยภายในมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งมากกว่าปัจจัยภายนอก เพราะเป็นสิ่งที่เราสร้างและพัฒนาได้มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ปัจจัยภายในด้านบุคลากร และปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ

1) ***ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์*** ได้แก่
   - โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภารกิจหลัก
   - ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
   - ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - ด้านการบริหารค่าตอบแทน
   - ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน
   - ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร
2) ***ปัจจัยภายในด้านบุคลากร*** ได้แก่
   - ด้านทัศนคติของบุคลากร
   - ด้านทักษะในการทำงาน
   - ด้านประสบการณ์
   - ด้านการหมุนเวียนงาน
   - ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน
   - ด้านขวัญกำลังใจ
   - ด้านการสรรหาและคัดเลือก
3) ***ปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ*** ได้แก่
   - ด้านการตลาดและการผลิต
   - ด้านบัญชีการเงินและการควบคุมตรวจสอบ
   - ด้านการบริหารและสารสนเทศ

2. ความสำคัญของปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลในสหกรณ์ได้รับผลกระทบโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวที่สำคัญที่สุดหากนำทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยตัวแบบวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) แล้วจะเห็นว่า ปัจจัยภายใน คือ S และ W เป็นความเข้มแข็งและความอ่อนด้อยของสหกรณ์ที่ต้องรีบแก้ไขหรือรีบพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะเป็นผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ภารกิจ หรือกระบวนการบริหารของสหกรณ์ทุกด้าน ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญของสหกรณ์นั้น ๆ ต้องพัฒนา ปรับเปลี่ยน และทำการวิเคราะห์ให้เห็นสภาพความเป็นจริงอยู่ตลอดเวลา สหกรณ์จึงจะอยู่อย่างมั่นคงและเจริญเติบโตได้

ปัจจัยภายในด้านบุคลากร ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการ ทัศนคติและขวัญกำลังใจ ปัจจัยเหล่านี้คือสิ่งสำคัญด้านบุคคล หากคนในสหกรณ์มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจที่ดี ย่อมเกิดทัศนคติที่ดีนำพาความเจริญให้กับสหกรณ์ในที่สุด

ปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ เป็นปัจจัยภายในที่ทุกสหกรณ์จะต้องทำให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จให้ได้เพราะสมาชิกต้องการและใช้บริการ ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละแห่งอาจจะไม่เหมือนกันแล้วแต่ประเภทของสหกรณ์หรือทุนดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์มากน้อยไม่เท่ากัน แต่เป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องให้บริการสมาชิกและสมาชิกต้องได้รับความพึงพอใจ

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาอธิบายถึงความหมายของปัจจัยภายในว่า มีขอบเขตและบริบทอย่างไร
2. ให้นักศึกษาอธิบายถึงความสำคัญของปัจจัยภายในว่า สำคัญกับบุคลากรขององค์กรอย่างไรมากน้อยเพียงใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.1

เรื่องที่ 13.1.2 ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ปัจจัยภายในของสหกรณ์มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการบริหารบุคคลในสหกรณ์นั้น ๆ อย่างไม่สามารถแยกกันได้เด็ดขาด คือ สรุปได้ว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์ย่อมมีผลต่อบุคคลและปัจจัยภายในของบุคคลย่อมมีผลถึงสหกรณ์ แต่ก็สามารถแยกประเภทปัจจัยภายในด้านสหกรณ์กับด้านบุคคลได้พอสังเขป ดังนี้

1. ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์

ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภารกิจหลัก การบริหารจัดการ การบริหารงาน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งจะพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับภารกิจหลักของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดไว้

1.2 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรนั้นพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานแต่ละหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวข้องในองค์กร 3 ช่วงเวลา คือ

1) ก่อนปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องวางแผนสรรหา คัดเลือก และบรรจุเข้าทำงาน

2) ขณะปฏิบัติงาน จะต้องธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) หลังการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องดูแลบุคลากรหลักเกษียณอายุงาน ต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และเหมาะสมแก่สถานะความเป็นอยู่หลังเกษียณอายุราชการไปแล้ว

1.3 ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสหกรณ์ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กรอยู่บนหลักการ ดังนี้

1) มนุษย์ทุกคนพัฒนาได้ มนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติเมื่อมีแรงจูงใจพอ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การให้รู้ให้เข้าใจ ให้เกิดความชำนาญ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

3) เทคนิควิธีการพัฒนา มีเทคนิควิธีการพัฒนาที่หลากหลาย จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน แล้วใช้เทคนิควิธีการให้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

4) มีระบบการประเมิน ต้องประเมินการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร เป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

5) จัดทำทะเบียนหรือรหัสประจำตัวบุคคลเพื่อบันทึกประวัติของแต่ละคนไว้เพื่อประโยชน์ในการทำการพัฒนาของแต่ละบุคคล

1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงานในบริบทต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ค่าตอบแทน แบ่งเป็น เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ/ประโยชน์เกื้อกูล เงินรางวัลประจำปี เป็นต้น และควรบริหารค่าตอบแทนด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

1.5 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน บุคลากรต้องมีความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบสารสนเทศ (IT) ขององค์กรก็เป็นปัจจัยภายในขององค์กรที่มีส่วนสำคัญทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ แข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้อย่างมั่นคง

2. ปัจจัยภายในด้านบุคลากร

ปัจจัยภายในด้านบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ

2.1 ทัศนคติของพนักงาน ทำงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติคืออะไร ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คือ "แนวความคิดเห็น" ถ้าต่อด้วยคำว่า "ที่ดี" จะแปลว่า "แนวความคิดที่ดี"

ดังนั้น ทัศนคติที่ดีจะหมายถึง แนวคิด มุมมอง ความเห็น ความเข้าใจ ที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิตมองเป็นเรื่องดี หรือมองในแง่บวกเสมอ ซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเช่นนี้เชื่อว่า เป็นคนที่มีพื้นฐานในการทำงานที่ดี เพราะเขาคิดดีทำดี มองสิ่งต่าง ๆ ดี พฤติกรรมที่แสดงออกดีไปด้วย ผิดกับคนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีจะเป็นคนที่ปิดตัวเอง มองโลกในแง่ร้าย มองตัวเองเป็นใหญ่ คนอื่นเล็กและผิดหมด

พนักงานที่มีทัศนคติที่ดี มักจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาดังนี้

1) มีความเข้าใจผู้อื่น ต้องเข้าใจว่าทำไมเขาจึงแสดงพฤติกรรมออกมาแบบนั้น จะปรับเปลี่ยนตัวเราเพื่อให้ทำงานร่วมกับเขาได้อย่างไร แม้ว่าเขาจะไม่ชอบพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ก็ตาม แต่เขาจะพยายามเข้าใจว่า ทำไมและเพราะอะไรเป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างนั้น และพยายามปฏิบัติต่อบุคคลนั้นด้วยความเข้าใจและใจเย็น ไม่ใช่ตำหนิและลงโทษอยู่ร่ำไป

2) เปิดใจและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น คนที่มีทัศนคติที่ดีนั้น ไม่แสดงอีโก้ของตนออกมาฝ่ายเดียว ไม่แสดงว่าตนเองถูกเสมอ คนอื่นผิดตลอดเวลา ต้องมองกลับมาที่ตนเองและเข้าใจตนเองให้มากขึ้น

3) ไม่จับผิดคนอื่นตลอดเวลา คนที่มีทัศนคติที่ดีจะเป็นคนที่เข้าใจว่าคนเรานั้นย่อมมีความคิดมุมมอง ความเชื่อที่แตกต่างกัน แล้วหันกลับมามองตัวเองด้วยว่า จริง ๆ แล้วตัวเราเองก็มีข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขเช่นกัน ไม่ใช่คิดแต่ว่าคนอื่นทำผิดพลาดอยู่เสมอ

4) ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ คนที่มีทัศนคติที่ดีจะคุยกันด้วยเหตุด้วยผล อะไรผิดอะไรถูกก็คุยกันได้ทุกเรื่อง ไม่ใช่พอหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานคุยไม่ถูกใจหรือพูดไม่เข้าหูก็แสดงสีหน้าท่าทางที่ไม่เหมาะสม ปั้นปึ่ง กระฟัดกระเฟียด จนทำให้คนอื่นเอือมระอาไปตาม ๆ กัน ถ้าเป็นบ่อย ๆ ก็จะไม่มีใครทำงานด้วย

5) คิดบวกอยู่เสมอ คนที่มีทัศนคติที่ดีเมื่อเจอปัญหาหรืออุปสรรคก็มักจะมองโลกในแง่ดี พลิกมุมมองเป็นเรื่องดี ฝนจะตกฟ้าจะร้องหรือรถจะติด ก็มองเห็นสิ่งดีเป็นบวกเสมอแล้วก็หาทางออกได้อย่างเหมาะสม

สรุปแล้ว พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะนำไปสู่ความคิดที่ดีการแสดงออกที่ดี การกระทำที่ดี ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมีศักยภาพและประสบความสำเร็จในที่สุด

2.2 ทักษะในการทำงาน ทักษะหมายถึง ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทักษะนี้มักจะได้จากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น การทำงานทุกอย่างนอกจากต้องอาศัยความรู้ความสามารถแล้ว ทักษะการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญ หากคนทำงานไม่ได้ฝึกฝนตนให้เกิดความชำนาญแล้ว เขาก็จะเก่งในหน้าที่ไม่ได้เรามีความชำนาญในหน้าที่การงานมากเท่าไรนายจ้างยิ่งให้ความสำคัญเรามากเท่านั้น

2.3 ประสบการณ์ ทุกอย่างในชีวิตไม่มีใครบอกเราได้ทั้งหมดสิ่งที่เราเรียนมาในห้องเรียนนั้น นำมาใช้จริงแค่เพียง 10% ที่เหลือต้องเรียนรู้จากประสบการณ์และการอบรมสั่งสอน การฝึกปฏิบัติจากสังคมและองค์กรที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง ผู้มีประสบการณ์เข้ามาทำงานองค์กรใหม่ ไม่ต้องสอนอีกสามารถทำงานได้เลยและอาจมีเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นายจ้างชอบ สุดท้ายก็ได้เงินเดือนมากกว่าคนอื่น

2.4 การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพมากตัวหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะการที่องค์กรจะทราบว่าใครเก่งไม่เก่งในด้านใด ก็มีความจำเป็นจะต้องนำคนเก่งและไม่เก่งหมุนเปลี่ยนงานกันไปในหลายหน้าที่เพื่อให้เกิดทักษะ (skills) และนำคนเก่งไปพัฒนาจุดที่มีปัญหาหรือส่งเสริมจุดที่อ่อนแอให้มีความแข็งแกร่งขึ้น เป็นกลยุทธ์ของ HR ที่จะกำหนดขุนพล แม่ทัพ นายกอง ที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ในโลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง จะเห็นว่าการที่จะหาพนักงานเก่ง ๆ มาทดแทนกันในบางตำแหน่งนั้นหายากยิ่ง นอกจากนี้ อาจจะต้องใช้งบประมาณที่สูงมากในการสร้างคนเก่งขึ้นมาสักคน ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการหมุนเวียนงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2.5 เงินเดือนและค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพนักงานของทุกองค์กรและทุกคน ด้วยทุกคนต้องการเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสูง ค่าตอบแทนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการวางแผนบุคคล แต่ต้องทำให้เป็นระบบและยุติธรรม หากจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นระบบและไม่เป็นธรรมก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน เป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทนมี 3 ประการ คือ เพื่อดึงดูด (Attract) เพื่อรักษา (Retain) และเพื่อจูงใจ (Motivate) ขยายความพอสังเขปเป็นหลักการกว้าง ๆ คือ การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดนั้น ต้องเปรียบเทียบกับตลาดทั่วไปหรือกับองค์กรอื่นในตำแหน่งของพนักงานระดับเดียวกัน การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อรักษานั้น เป็นการบริหารจัดการภายในบริษัทเอง เช่น กำหนดค่างาน ระดับงาน ต้องกำหนดให้เห็นชัดเจนและเป็นธรรม ส่วนการจ่ายเพื่อจูงใจนั้นอยู่ที่การวัดผลงานประเมินผล หรือกำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน แบบผสมผสาน

2.6 ขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ได้รับจากอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม ในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับเป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงผู้มาใช้บริการกับองค์กรด้วย

แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่เราก็สามารถรู้และสังเกตได้ นอกจากนั้น ผู้บริหารควรรับรู้เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

2.7 ระบบการสรรหาและคัดเลือก เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ มีระบบ และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าปัจจัยภายในขององค์กร มีอะไรอีกบ้าง จงอภิปราย
2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าปัจจัยภายในด้านบุคคลมีอะไรอีกบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.2

เรื่องที่ 13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ปัจจัยภายในขององค์กรและบุคลากรย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจัยภายในเป็นสิ่งใกล้ตัวของบุคคลในสหกรณ์ย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สหกรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในให้มากและเป็นลำดับแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบในทางลบ เช่น การประท้วง การหยุดงาน การลาออก การกล่าวโทษโจมตีองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ด้านบุคคล และหน้าที่ธุรกิจ ดังนี้

1. ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านสหกรณ์

ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ มีจากหลายปัจจัยแต่ขอยกตัวอย่าง ให้นักศึกษาได้เห็นเป็นแนวทาง ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สหกรณ์ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การมีโครงสร้างที่ชัดเจน และวัฒนธรรมที่ถูกต้องย่อมทำให้คนของสหกรณ์ คือ กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกมีความเชื่อมั่น ศรัทธา และร่วมแรงร่วมใจกับสหกรณ์อย่างจริงจัง

1.2 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาอยู่ในสหกรณ์ทั้งกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง พัฒนา ดูแลรักษา และให้ออกจากงาน จนถึงการจัดสวัสดิการหลักจากออกจากงานด้วย

1.3 ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์เป็นกระบวนการและภารกิจที่สำคัญของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้คนของสหกรณ์ได้ความรู้ใหม่ ๆ ได้พัฒนาตนเอง ก้าวทันสถานการณ์โลกและแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้ เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ เพิ่มพูนทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรขององค์กรมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งจูงใจให้คนในองค์กรเสียสละทำงานอย่างจริงจัง รวมทั้งเป็นปัจจัยภายในลำดับแรกที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงาน หรือปฏิเสธงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้อาจจะเป็นเงินสดหรือสวัสดิการก็ได้

1.5 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน องค์กรต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกติกาในการทำงานให้ชัดเจน เพราะเป็นเครื่องมือหรือปัจจัยในการบังคับบัญชาคนในองค์กร หากไม่มีหรือไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบอาจจะมีความวุ่นวายและสับสนในการปฏิบัติงาน

1.6 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร โลกปัจจุบันนี้ต้องให้ความสำคัญกับสารสนเทศและการสื่อสาร จึงมีคำกล่าวว่า องค์กรใดได้เปรียบทางข้อมูลข่าวสาร องค์กรนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สหกรณ์นั้นเป็นองค์กรทางธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารเป็นอย่างยิ่ง

2. ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร เพราะมนุษย์หรือคนเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จหรือล้มเหลว

ปัจจัยภายในด้านบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีหลากหลายจำนวนมาก ตามที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้ว ขอยกตัวอย่างไว้เป็นข้อมูลพอสังเขป ดังนี้

2.1 ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สหกรณ์จ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายเป็นเงินสด หรือไม่ใช่ตัวเงินสดก็ได้ เช่น บัตรสวัสดิการ หรือคูปองแลกสินค้าอุปโภค/บริโภค เป็นต้น เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีศักดิ์ศรีอยู่ในสังคมอย่างภาคภูมิใจ ปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์ก็มีเกียรติและมีความมั่นคง ซึ่งสหกรณ์อาจจะยึดหลักความพอเพียง ความเป็นธรรม ความสมดุล ความมั่นคง และหลักการจูงใจก็ได้

2.2 การหมุนเวียนงาน สหกรณ์ต้องมีนโยบายการหมุนเวียนงานโดยเฉพาะสหกรณ์ขนาดใหญ่ เป็นการเตรียมคนไว้รับผิดชอบงานหรือเรียนรู้งานใหม่ พร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น บุคลากรบางตำแหน่งจะต้องรู้งานทั้งแนวลึกหรือมีทักษะชำนาญเฉพาะทาง (Expert) และแนวกว้างหรือการมีทักษะรอบด้าน (Generalist) จึงจำเป็นต้องหมุนเวียนงานกันตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สหกรณ์ต้องมีนโยบายและชี้แจงเหตุผลหรือความก้าวหน้าของการหมุนเวียนงานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ เนื่องจากโดยปกติของมนุษย์มักกลัวการเปลี่ยนแปลง เช่น

1) กลัวทำไม่ได้ เมื่อย้ายไปทำงานตำแหน่งใหม่แล้วจะทำให้ผลงานแย่ลงแล้วจะไม่ได้รับผลตอบแทนเหมือนเดิมที่เคยได้มา กลัวหัวหน้าคนใหม่จะไม่ดีเหมือนคนเดิม กลัวไปต่าง ๆ นานา

2) ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าการหมุนเวียนงานนั้นเป็นการถูกลงโทษ ในอดีตเรื่องของการโอนย้ายและหมุนเวียนงานมักจะเกิดขึ้นสำหรับพนักงานที่มีผลงานไม่ดีจึงถูกสั่งย้ายถือเป็นการลงโทษผลงานที่แย่ เมื่อมีการนำนโยบายการหมุนเวียนงานมาให้ในปัจจุบันจึงทำให้พนักงานรู้สึกไม่ชอบเพราะยังรู้สึกติดค้างในใจ

3) กลัวถูกกลั่นแกล้ง กลัวว่าการหมุนเวียนงานไปอยู่ในส่วน/ฝ่ายที่ไม่ค่อยมีความสำคัญมากนักจะเป็นเครื่องมือในการกลั่นแกล้งหรือบีบให้พนักงานลาออก

2.3 การสร้างขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนงาน อาจจะเป็นการให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ อาจเป็นเงิน วัตถุ สิ่งของ สวัสดิการสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกพอใจในงานที่ทำของผู้ปฏิบัติงาน ผลงานที่ทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยใจไม่รัก เมื่อสหกรณ์หวังที่จะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติจึงควรเป็นงานที่พนักงานพึงพอใจ

สำหรับผู้บังคับบัญชายิ่งมีความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อมอบหมายงานให้พนักงานไปแล้วไม่ควบคุมความคิดจนพนักงานไม่สามารถใช้ความคิดของตัวเองได้อย่างอิสระ และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรึกษาหารือ ช่วยกันหาทางออกหากเป็นเรื่องที่กระทบกับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ควรให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและหาทางออกร่วมกันทั้งหมด

2.4 ทักษะ เป็นคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีเพื่อแสดงถึงสมรรถนะ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สหกรณ์จึงควรมีการพัฒนาทักษะ การทำงานให้กับพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจากธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้น ทักษะหรือความสามารถในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอสำหรับผู้ปฏิบัติงาน แนวโน้มของทักษะ 10 ประการที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกองค์กรควรจะฝึกฝนและเรียนรู้เพิ่มเติมในอนาคต ดังนี้

1) การสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Sense Making) ความสามารถในการสร้างความเข้าใจความหมายในเชิงลึก หรือการกำหนดความพิเศษของงาน

2) ความฉลาดในการเข้าสังคม (Social Intelligence) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ทั้งแบบผิวเผินและสนิทสนม รู้จักการกระตุ้นและปฏิสัมพันธ์ตามที่ต้องการ

3) ความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) ต้องมีความชำนาญด้านการคิด และการแก้ปัญหา ตีโจทย์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากแบบแผนเดิม ๆ หรือที่ท่องจำกันมา

4) ความสามารถในการรับมือกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross Cultural Competency) ต้องมีความสามารถในการทำงานเปลี่ยนไปตามแต่ละวัฒนธรรม

5) ความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking) ต้องมีความสามารถ ในการแปลผลจำนวนอันมากมายมหาศาลมาเป็นข้อมูลสรุปสั้น ๆ เข้าใจได้ง่าย รวมไปถึงต้องมีความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานในเรื่องของข้อมูล

6) ความเข้าใจในสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy) ต้องมีทักษะในการประเมินผลและพัฒนาคอนเทนต์เพื่อใช้สำหรับสื่อใหม่ ๆ และรู้จักใช้พลังอำนาจของมัน เพื่อโน้มน้าวชักจูงด้วยการสื่อสาร

7) ความสามารถหลากหลายด้าน (Transdisciplinary) ต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจกับแนวคิดการทำงานที่หลากหลาย

8) ความสามารถในการออกแบบงาน (Design Mindset) ต้องมีความสามารถในการแสดงออกและพัฒนาหน้าที่และกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

9) ความสามารถในการบริหารจัดการการรับรู้ (Cognitive Load Management) ต้องมีความสามารถในการแยกแยะและกรองข้อมูลเฉพาะที่สำคัญ และเข้าใจว่า จะทำอย่างไรต่อการจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

10) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Virtual Collaboration) ต้องรู้จักการทำงานเป็นทีมให้มีผลิตภาพสูงสุด รู้จักการปฏิสัมพันธ์ และการนำเสนอสาธิตต่าง ๆ

สำหรับสหกรณ์ต้องมีการวางนโยบายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเทคโนโลยีเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

2.5 ประสบการณ์ ประสบการณ์การทำงานเกิดจากการทำงานในอดีตที่มีผลกระทบที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ในปัจจุบัน ประสบการณ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้กระทำเอง ได้ลงมือทำงานเอง และประสบการณ์การอ้อม คือ ประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง

ความรู้ในการทำงานจะสมบูรณ์แบบได้ต้องควบคู่กับประสบการณ์ การทำงานที่มีแต่ความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์เพียงพอจะทำให้ขาดวุฒิภาวะ คนที่รู้ข้อมูลมากทางเดียวมักจะอวดตัว อวดรู้ แต่หากผู้ที่มีความรู้ความสามารถรวมกับทักษะและประสบการณ์ที่ผ่านมาจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ในด้านของสหกรณ์พนักงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์หากมีประสบการณ์และความรู้ในการทำงาน เช่น ด้านบัญชี การเงิน ธุรกิจ หรือด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น จะส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยดี

3. ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านหน้าที่และธุรกิจสหกรณ์

ธุรกิจสหกรณ์มีหลากหลายขึ้นอยู่กับประเภทของสหกรณ์หรือทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ในที่นี้จะกล่าวถึงสหกรณ์ประเภทการเกษตรที่มีธุรกิจต้องดำเนินการให้บริการสมาชิกเพื่อสนองความต้องการและเกิดความพึงพอใจแก่สมาชิกให้มากที่สุด พอสรุปได้ดังนี้

3.1 ธุรกิจด้านการตลาดและการผลิต เป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์หากผลิตแล้วไม่ทำการตลาด หรือทำการตลาดไม่ถูกต้อง ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดรายจ่ายและทุนดำเนินงานลดลงจนขาดทุนในที่สุด หรือผลิตขึ้นมาไม่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ตรงตามที่ตลาดต้องการ ก็จะทำให้มีสินค้าค้างสต๊อกมากเกินไป หรือจำหน่ายไม่ได้ก็เกิดการขาดทุนในที่สุดเช่นกัน

3.2 ปัจจัยภายในด้านบัญชี การเงิน และการตรวจสอบภายใน เรื่องบัญชี การเงินและการตรวจสอบภายในสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญของสหกรณ์ในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสหกรณ์ที่มีปัญหาข้อบกพร่องหรือไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน ล้วนแล้วแต่เกิดจากการควบคุมภายในที่มีข้อบกพร่องทั้งด้านบัญชีและการเงิน มีการปล่อยปละละเลยให้ดำเนินการอย่างผิด ๆ ไม่คำนึงถึงระเบียบ ข้อบังคับ และกฎกติกา จึงส่งผลกระทบกับสหกรณ์อย่างรุนแรงดังที่เกิดขึ้นหลายแห่งในปัจจุบัน

3.3 ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศ เป็นเรื่องของการบริหาร เป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับสหกรณ์หากใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์ก็ประสบความสำเร็จและเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างแท้จริง สำหรับปัจจัยด้านสารสนเทศก็เป็นสิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของสหกรณ์ คนของสหกรณ์จะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากธุรกิจยุคปัจจุบันนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล การตลาด ตลอดจนใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ทั่วประเทศ เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจอื่นได้

ประเด็นวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า มีปัจจัยภายในอย่างอื่นอีกหรือไม่ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์อย่างไร และควรแก้ไข ป้องกันอย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.3

ตอนที่ 13.2

ปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญต่อภารกิจด้านการตลาดของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง เพราะตลาดในยุคปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น คนของสหกรณ์จึงต้องศึกษาปัจจัยด้านการตลาด ยิ่งเป็นตลาดยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ แล้วต้องศึกษาและรู้เท่าทันให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารการผลิตของสหกรณ์ เนื่องจากการผลิตของสหกรณ์มีกระบวนการที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตหรือบริการ คนของสหกรณ์จะต้องรู้ เข้าใจ และมีทักษะในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรโดยระบบสหกรณ์เป็นทางเลือกให้ประชาชนดำรงอยู่ในสังคมเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน โดยให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าของสหกรณ์ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ร่วมมือกันบนพื้นฐานของการพึ่งพาและช่วยเหลือตนเอง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า โดยภาครัฐให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเกษตรและการพัฒนาชนบทในพื้นที่ต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายครัวไทยสู่ครัวโลกของรัฐบาล ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของสหกรณ์ภาคเกษตร เพื่อบูรณาการเข้าสู่ระบบการค้าเสรีอาเซียน และการค้าโลก

การบริหารการตลาดของสหกรณ์นั้น เน้นการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก ทั้งสหกรณ์ในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร การบริหารการตลาดของสหกรณ์จึงควรนำแนวคิดการตลาดไม่ว่าจะเป็นหลัก 4Ps และ 4Cs เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการตลาดของสหกรณ์ แต่ปัจจุบันยังพบว่ามีสหกรณ์เพียงส่วนน้อยที่นำแนวคิดการบริหารการตลาดแนวใหม่มาปรับใช้ อาจจะมีสหกรณ์ชั้นนำขนาดใหญ่ เช่น สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ที่มีการส่งออกกล้วยหอมทองไปยังคู่ค้าที่เป็นสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น หรือสหกรณ์การเกษตรสุรินทร์ จำกัด ที่ส่งออกข้าวสารหอมมะลิไปยังประเทศสหรัฐอเมริกาโดยร่วมมือกับ Alter-Eco เป็นต้น สหกรณ์เหล่านี้จึงต้องมีการบริหารจัดการตามแนวคิดการตลาดสมัยใหม่ นอกจากนี้วิวัฒนาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ว่าจะเป็นการตลาดออนไลน์ผ่านเว็บไซต์, เฟซบุ๊ก, ไลน์, อินสตาแกรม เป็นต้น หากสหกรณ์ไม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้น จะทำให้สมาชิกของสหกรณ์เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านปัจจัยการตลาด คือ ระบบการใช้ความสามารถของคนในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจด้านการตลาด มีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น เพราะเป้าหมายสูงสุดของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่โดยเฉพาะในด้านธุรกิจตลาด

1. ปัจจัยการตลาด

สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการตลาดเพราะธุรกิจยุคปัจจุบันการตลาดต้องมาก่อน เมื่อมีผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตแล้ว จะต้องวางแผนว่าจะจำหน่ายอย่างไร จะตั้งราคาเท่าไร มีช่องทางหรือเทคนิควิธีการอย่างไร และใช้สถานที่ใดเป็นจุดจำหน่ายหรือช่องทางการกระจายผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยการตลาดที่สหกรณ์จะต้องตระหนักและวางแผนให้รอบคอบ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องปัจจัยการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์ให้แข่งขันกับเอกชนได้ ถึงแม้กลุ่มเป้าหมายจะเน้นที่สมาชิกของสหกรณ์ แต่หากสหกรณ์ไม่วางแผนการตลาดก็ทำให้สมาชิกไปใช้สินค้าและบริการที่อื่นได้เช่นกัน โดยปัจจัยการตลาดที่สำคัญประกอบด้วย

1.1 ราคาขายสินค้าและราคาบริการ เนื่องจากราคาขายมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ และยังมีผลต่อภาพลักษณ์ของสินค้าด้วย จึงควรมีการตั้งราคาขายที่เหมาะสม และก่อนที่จะตั้งราคาขายนั้นเราต้อง

1) ทำวิจัยตลาด เพื่อค้นหาราคาที่ผู้บริโภคพึงพอใจ
2) สำรวจราคาขายของคู่แข่งขัน
3) สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อราคาขายของคู่แข่งขัน

การค้นหาความเหมาะสมของราคาขายสามารถดูได้จากหลายปัจจัย ถ้ายอดขายไม่เพิ่มขึ้นอาจเป็นเพราะตั้งราคาแพงเกินไป เนื่องจากการกำหนดราคาไม่เหมาะสมต้องพิจารณาจากปัจจัยด้าน เศรษฐกิจกำลังซื้อ พฤติกรรมของผู้บริโภค ฯลฯ ด้วย

1.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย การจัดจำหน่ายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้สินค้าขายได้หรือไม่ ไม่ว่าสินค้าจะดีสักเพียงใด แต่หากไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายก็ไม่มีประโยชน์ด้านการขาย ดังนั้น จึงควรมีกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ ในการดึงดูดความสนใจจากลูกค้า เช่น

1) จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สินค้าและบริการนั้นเข้าถึงลูกค้ามากที่สุด
2) สำรวจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด
3) เอาใจใส่ในเรื่องการจัดวาง การตกแต่งร้านหรือกลยุทธ์อื่น ๆ ที่ทำให้ลูกค้าสนใจ
4) ผนึกกำลังกับพันธมิตร (คู่ค้า) เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค
5) ทบทวนระบบการขายและพัฒนารูปแบบการกระจายสินค้า

1.3 การสื่อสารกับลูกค้า ธุรกิจระดับแนวหน้าให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้าเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดย่อม หรือระดับท้องถิ่น ไม่ควรปล่อยให้ธุรกิจเติบโตตามธรรมชาติเพราะจะใช้เวลานานและอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มักจะซื้อสินค้าในแบรนด์ที่คุ้นหูคุ้นตาเท่านั้น หากสินค้าใดไม่มีการส่งเสริมการขายหรือการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า สินค้าดังกล่าวก็แทบจะไม่มีโอกาสในการขายเลย เราสามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

1) การโฆษณา
2) การจัดกิจกรรมพิเศษ
3) การให้พนักงานสวมเสื้อที่มีโลโก้สินค้า
4) การตกแต่งร้านให้สะดุดตา รวมถึงร้านค้าออนไลน์

สหกรณ์ควรค้นหาปัจจัยทำการตลาดหรือรูปแบบการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับธุรกิจหากวิธีที่ใช้อยู่ไม่ได้ผลก็ต้องคิดหากลยุทธ์อื่น ๆ แทน อย่างไรก็ตามไม่ควรนิ่งนอนใจ เพราะในขณะที่สหกรณ์หยุดอยู่กับที่นั้น คู่แข่งอาจก้าวแซงหน้าไปแล้วก็ได้ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ทำให้การตลาดเข้มแข็งและก้าวไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

2. ตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การตลาดในทุกกิจการหรือทุกสหกรณ์มักให้ความสนใจกับส่วนประสมทางการตลาด (The Marketing Mix หรือ 4Ps) เนื่องจากเป็นเครื่องมือการตลาดในมุมมองของผู้ขายที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ซื้อ ซึ่งผู้บริหารการตลาดของกิจการหรือสหกรณ์ต้องทราบและนำไปประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ คือ

2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (ชนิดของผลิตภัณฑ์) คุณภาพการออกแบบ รูปร่าง ชื่อตราสินค้า การบรรจุหีบห่อ การรับประกัน การคืนสินค้า เป็นต้น

2.2 ราคา (Price) เช่น ราคาระบุ ส่วนลด ส่วนยอมให้ ระยะเวลาชำระเงิน เงื่อนไขสินเชื่อ

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เช่น การกระจายสินค้า การครอบคลุมพื้นที่ สถานที่ตั้งคลังสินค้า การขนส่ง เป็นต้น

2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion) เช่น การโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบแนวคิดในการจัดการ 4Ps และทำการเปรียบเทียบกับ 4Cs เนื่องจาก 4Cs เป็นมุมมองของผู้ซื้อที่จะทำให้กิจการหรือสหกรณ์ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นกิจการหรือสหกรณ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความประหยัด สะดวก และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยกิจการหรือสหกรณ์ต้องคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้สินค้าหรือบริการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของลูกค้า 4Cs ประกอบด้วย

1) ความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (Customer Needs and Wants)
2) ต้นทุนของลูกค้า (Customer Cost)
3) ความสะดวก (Convenience)
4) การสื่อสาร (Communication)

อย่างไรก็ตามยังมีแนวความคิดด้านบุคลากรที่เป็นแนวความคิดการตลาดที่มุ่งบุคลากร (Personalize Oriented) หรือการมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในกิจการหรือสหกรณ์ ทั้งนี้ แนวความคิดอื่นจะดำเนินกิจกรรมการตลาดที่จะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นการตลาดภายนอก (External Marketing) แต่แนวความคิดด้านบุคลากรนี้เป็นแนวความคิดที่จะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในกิจการหรือสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมการตลาดภายใน (Internal Marketing) เพราะบุคลากรภายในทุกคนมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการสร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมายเป็นอย่างยิ่ง

การตลาดภายในเป็นการตลาดที่มุ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ บุคลากรภายในกิจการหรือภายในสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ แม้ว่าฝ่ายการตลาดจะวางกลยุทธ์การตลาดไว้อย่างดีเยี่ยมแล้ว แต่ถ้าบุคลากรภายในไม่ได้รับทราบเป้าหมายหรือทิศทางของกิจการแล้ว จะทำให้ไม่สนใจที่จะส่งมอบความพอใจแก่ลูกค้าได้ อย่างไรก็ตาม การตลาดภายในมีความสำคัญต่อสหกรณ์เป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1) สหกรณ์ทำการปรับเปลี่ยนนโยบายและทิศทางของกิจการหรือสหกรณ์ทางด้านภาพลักษณ์

2) สหกรณ์ปรับโครงสร้างองค์การหรือปรับการทำงาน หรือปรับการดำเนินงานของกิจการหรือสหกรณ์ เช่น มีการรวมกิจการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือการเป็นพันธมิตรทางการค้า เป็นต้น หรือมีการจัดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Company)

3) สหกรณ์มุ่งเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) โดยต้องการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

4) สหกรณ์นำวิธีการจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้ด้วยการใช้บุคลากรจากภายนอกเข้ามาบริหาร หรือการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำหน้าที่

5) สหกรณ์มองเห็นว่าบุคลากรภายในกิจการหรือสหกรณ์ไม่มีความจงรักภักดีหรือผูกพันกับกิจการ และไม่มีแนวคิดของการทำงานร่วมกัน

3. การดำเนินการตลาดภายใน

ผู้บริหารไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ต้องคำนึงว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่ง คือ บุคลากรทุกคนภายในสหกรณ์ที่จะต้องวางแผนในการสื่อสาร การให้ความรู้ การสร้างทัศนคติทางบวก และการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการสร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

3.1 การสื่อสารภายในสหกรณ์ เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในกิจการหรือสหกรณ์ทุกระดับอย่างแท้จริงเพื่อสร้างความเข้าใจในตลาด ตราสินค้า และภาพลักษณ์ของกิจการหรือสหกรณ์ด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารภายในสหกรณ์ เช่น เอกสาร จดหมายเวียน อินทราเน็ต ไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถจัดกิจกรรมการตลาดด้วยการโฆษณาภายใน การจัดกิจกรรมพิเศษ โบร์ชัวร์ แผ่นพับ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดภายในสหกรณ์และสร้างการมีส่วนร่วมทางการตลาดด้วย

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ความสนใจกับการบริหารบุคคลทุกระดับภายในกิจการหรือสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการตลาด เช่น การคัดเลือกและการเลือกสรรบุคลากร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระตุ้นจูงใจบุคลากร รวมถึงการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับเพื่อให้บุคคลมีจิตสำนึกของการทำหน้าที่ความเป็นทูตของตราสินค้า (Brand Ambassador)

4. คู่ค้าและคู่แข่งขัน

การทำธุรกิจอะไรก็ตาม การแข่งขันถือเป็นภารกิจหลักที่บริษัทต่าง ๆ ให้ความสำคัญ ถ้าแข่งขันเกี่ยวกับสินค้าและบริการประเภทเดียวกันแล้วก็ยิ่งต้องมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการนั้น ๆ ให้มีความหลากหลายทันสมัย มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเหนือกว่าคู่แข่ง จึงจะดึงดูดลูกค้าให้มาสนใจและตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของตน

แต่การพัฒนาสินค้าและบริการนั้น จะต้องมีการใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งบางครั้งเกิดผลกระทบต่อกิจการอย่างรุนแรง ดังนั้น เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสี่ยงต่อกิจการ วิธีหนึ่งที่ช่วยได้คือการใช้กลยุทธ์เปลี่ยนคู่แข่งมาเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรนั้นเอง

โลกยุคไซเบอร์ (Cyber) กำแพงกีดขวางทางการค้าได้ถูกทำลายลงไป การเชื่อมต่อและร่วมมือทางการค้าได้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทุกมุมโลก จำเป็นที่กิจการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากมองว่าเป็นคู่แข่ง ให้กลายเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้าใช้นโยบายการตลาดทั้งโลก (Globalize sourcing) ทำให้ลดความเสี่ยงและลดภาระต่าง ๆ ได้ หมายถึงการทำตลาดที่เลือกคู่ค้าและพันธมิตรได้ทั่วโลก โดยใช้สื่อออนไลน์ (Online) ในการติดต่อ ซื้อ-ขาย และประสานความร่วมมือ

สหกรณ์เองต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้และเข้าใจในตลาดยุคใหม่ที่อาศัยโลกไซเบอร์ (Cyber) และออนไลน์ทำการตลาด คือ หาคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อทำการตลาดแบบพันธมิตร เช่น สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด หรือสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี ที่ส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น นอกจากนั้น สหกรณ์หลายแห่งทำการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ (Online) จำหน่ายผลผลิตและผลิตภัณฑ์กับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรอื่น ๆ จนประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

อย่างไรก็ดี ปัจจัยการตลาด หรือ 4Ps นั้น เป็นหลักการสำคัญที่สหกรณ์ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่นให้ได้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) สหกรณ์ต้องทราบความต้องการของตลาดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด นั่นคือ ต้องสร้างความแตกต่างหรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์

2) ราคา (Price) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อจูงใจลูกค้าให้สนใจสินค้าของสหกรณ์ การตั้งราคาต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3) สถานที่จำหน่าย (Place) ขายที่ไหน สถานที่จำหน่ายเป็นอย่างไร สั่งสินค้าสะดวกหรือไม่ หรือจำหน่ายผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Facebook, Fanpage เป็นต้น

4) การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) เป็นกิจกรรมที่สำคัญของการตลาด เพราะเป็นตัวดึงดูดให้ลูกค้าหันมาสนใจผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ลูกค้าจะคอยดูช่วงโปรโมชัน (Promotion) ช่วง ลด แลก แจก แถม หรือช่วงที่มีกิจกรรมที่น่าสนใจนั่นเอง

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยการตลาดมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าคู่ค้าและคู่แข่งขันมีประโยชน์หรือมีผลกระทบอย่างไรต่อสหกรณ์จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.2.1 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.1

เรื่องที่ 13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การผลิต (Productivity) เป็นภารกิจขององค์กรที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยืนอยู่อย่างมั่นคงได้ เมื่อพูดถึงการผลิตหลายคนอาจจะเข้าใจผิดคิดว่าเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของภาคเกษตรหรือโรงงานอุตสาหกรรมเท่านั้น ความจริงการผลิตนั้นหมายถึงการให้บริการด้วย

การผลิตหรือผลิตภาพ (Productivity) นั้น เป็นวิทยาการที่เรียนรู้ถ่ายทอดกันมานาน เริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่นักบริหารจัดการชื่อ เฟรดเดอริค เทเลอร์ (F. W. Taylor) ซึ่งเป็นบิดาแห่งการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ และเป็นยุคที่การอุตสาหกรรมเจริญรุ่งเรือง แต่ปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสารสารสนเทศ จึงทำให้กระบวนการผลิตหรือการผลิตภาพเจริญก้าวหน้าและเกิดการแข่งขันอย่างไม่มีขีดจำกัด อย่างไรก็แล้วแต่การผลิตนั้นก็ต้องพูดถึงทุน แรงงาน ผู้ประกอบการและการจัดการอยู่นั่นเอง

ความหมายของการผลิต คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า มีราคาเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือ ในการเพิ่มผลผลิตจนประสบความสำเร็จในที่สุด

1. ปัจจัยด้านการผลิต

การผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน วัตถุดิบ และผู้ประกอบการผลิต ไปผ่านกระบวนการผลิตหรือกรรมวิธีในการผลิตจนกระทั่งออกเป็นสินค้าหรือบริการเพื่อนำไปสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยการผลิตว่ามีพร้อมหรือไม่อย่างไร ต้องลงทุนในปัจจัยอะไรมากน้อยเพียงใด หาก

ไม่พร้อมหรือมีไม่เพียงพอ จะจัดหามาอย่างไร จะซื้อหรือเช่าหรือยืมจากแหล่งใด เป็นต้น เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ในทางเศรษฐศาสตร์ได้แบ่งปัจจัยด้านการผลิตไว้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1.1 ที่ดิน (Land) หมายถึง พื้นดินและทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ ที่อยู่ในดิน หากประเทศใดมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์จะมีโอกาสในการพัฒนาประเทศมีความมั่งคั่งได้อย่างรวดเร็วแต่ปัญหาคือที่ดินมีจำกัด และประชากรมีเพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการใช้ที่ดินมีเพิ่มขึ้น ซึ่งผลตอบแทนของที่ดินคือ ค่าเช่า (Rent)

1.2 ทุน (Capital) หมายถึง สิ่งที่จะนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสินค้าประเภททุน ซึ่งผลตอบแทนของทุนคือ ดอกเบี้ย (Interest)

1.3 แรงงาน (Labour) หมายถึง การใช้พลังงานของมนุษย์เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิดเพื่อแสวงหารายได้มาดำรงชีพ ซึ่งผลตอบแทนของแรงงานคือ ค่าจ้าง (Wage)

1.4 ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้จัดตั้งองค์กรผลิตโดยนำเอาปัจจัยการผลิต คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน มาดำเนินการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุดซึ่งผลตอบแทน คือ กำไร (Profit)

1.5 วิชาการ (Knowledge) คือ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารเริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ ความเข้าใจ หรือความคิดรวบยอด การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

ปัจจัยการผลิตทั้ง 5 ประเภท ผู้ประกอบการสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ทำการคิดริเริ่มจะทำการผลิตจึงไปรวบรวมที่ดิน ทุน แรงงาน มาดำเนินการผลิต และการจ้างงานจึงเกิดขึ้น ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ

1) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์กรในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นระบบหรือบริหารด้วยความไม่เข้าใจในคุณค่าและธรรมชาติของมนุษย์ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้

2) การดำเนินงานขององค์กรยุคใหม่ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญ มีสภาพการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์การจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

2. การบริหารการผลิตที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

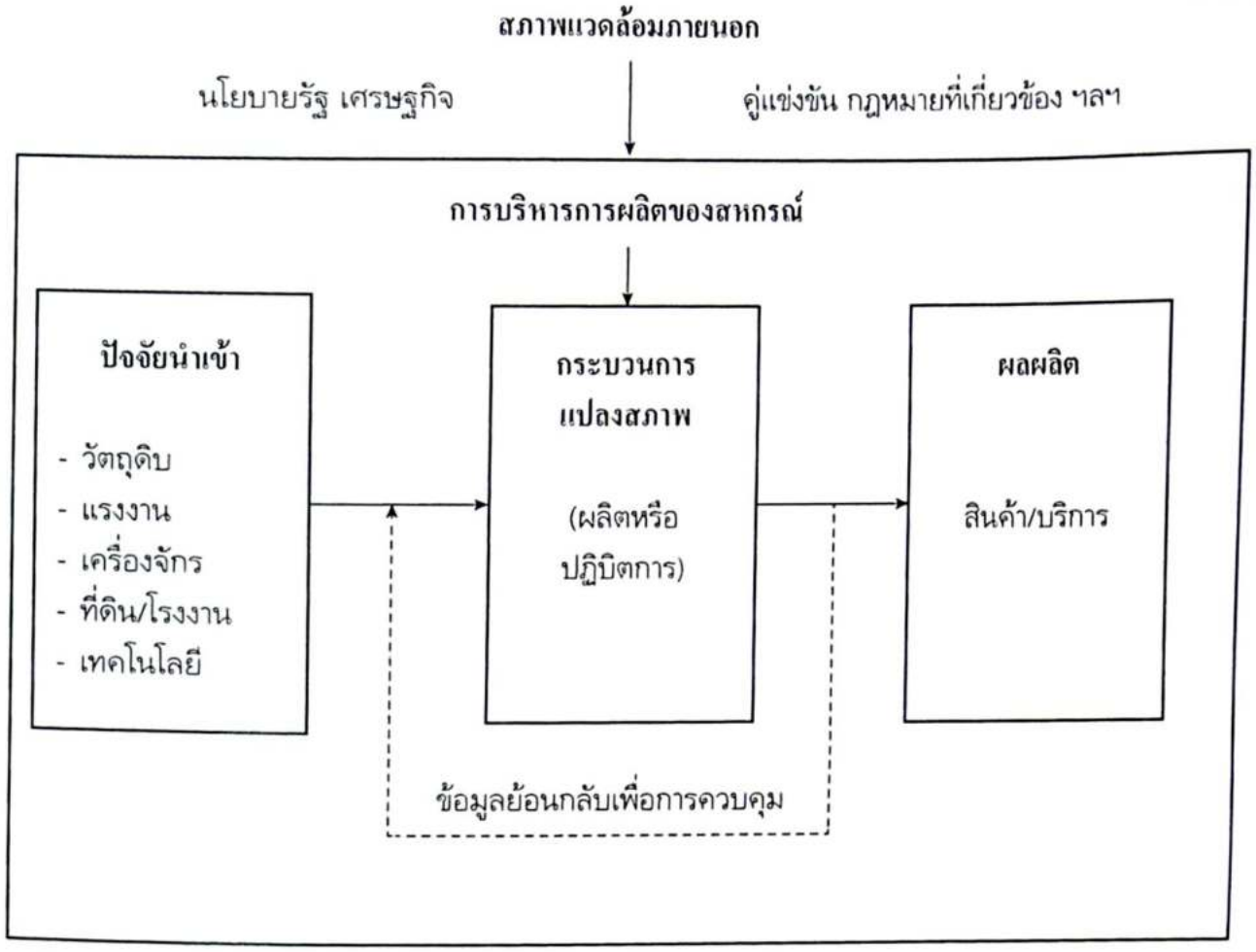
การบริหารการผลิตของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมีดังนี้

2.1 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ (Process) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านกำลังการผลิต (Capacity) และด้านสินค้าคงเหลือ (Inventory) การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ภายในสหกรณ์ด้วย

2.2 หน้าที่ การบริหารการผลิตเป็นหน้าที่หลักเช่นเดียวกับการบริหารการตลาดและการเงินในสหกรณ์ที่ทำการผลิตสินค้าขายจะต้องมีฝ่ายผลิตหรือแผนกผลิตทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิต ในสหกรณ์ที่มีธุรกิจหลากหลาย เช่น การรวบรวมผลผลิต การรับฝากเงิน การให้กู้ยืม เป็นต้น จะต้องมีแผนกปฏิบัติการหรือดำเนินการเฉพาะเรื่องไป เช่น แผนกรวบรมผลผลิต แผนกรับฝากเงิน และแผนกสินเชื่อ เป็นต้น

2.3 ระบบ การผลิตมีลักษณะที่เป็นระบบซึ่งมีส่วนประกอบหลักสำคัญ 4 ส่วน 1) ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) 3) ผลผลิต (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

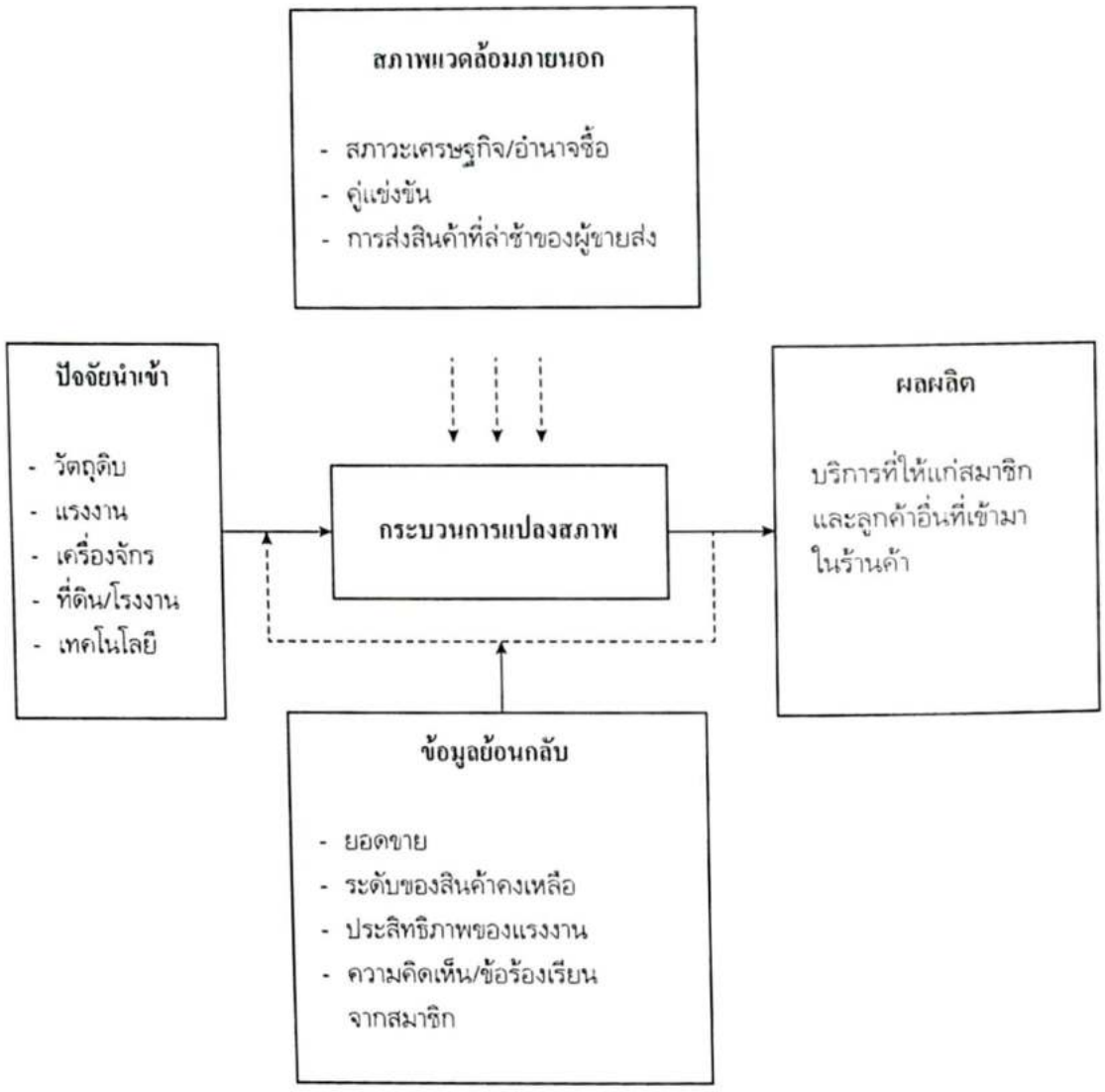
ระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคารโรงงาน เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่น ๆ ส่งเข้าไปในระบบการผลิต โดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งในธุรกิจผลิตสินค้าเรียกว่าการผลิต (Production) ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่าการปฏิบัติการ (Operations) ที่จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) นอกจากนี้ควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อควบคุมระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลย้อนกลับนี้ได้มาจากการวัดค่าต่าง ๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและด้านเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารการผลิตจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ในระบบการผลิตอาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารการผลิตไม่สามารถควบคุมสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านั้นได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจโลก อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ และกฎหมาย เป็นต้น



ภาพที่ 13.1 การบริหารการผลิตของสหกรณ์

จากภาพที่ 13.1 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ต้องมีระบบการตัดสินใจเพื่อการผลิตที่ชัดเจนและมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน นั่นคือปัจจัยนำเข้ามีพร้อมหรือไม่ กระบวนการแปลงสภาพ (การปฏิบัติการผลิต) มีประสิทธิภาพเพียงใด สินค้า/บริการ หรือผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า (สมาชิก) หรือไม่ สหกรณ์จะต้องนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพิจารณาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากขึ้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ กฎ ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับดูแลและนโยบายหน่วยงานของรัฐบาลด้วย

ตัวอย่าง ระบบการผลิตและการให้บริการของสหกรณ์ร้านค้า



ภาพที่ 13.2 ระบบของสหกรณ์ร้านค้า

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยการผลิตในทางเศรษฐศาสตร์ประเภทใดที่สำคัญที่สุด เพราะอะไร และหากไม่มีปัจจัยการผลิตดังกล่าวจะส่งผลอย่างไรต่อสหกรณ์ จงอภิปราย

2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าการตัดสินใจด้านการบริหารการผลิตที่ดี จะส่งผลอย่างไรต่อสหกรณ์ จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.2

ตอนที่ 13.3

ปัจจัยด้านการบัญชี การเงินและการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 13.3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 13.3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 13.3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญยิ่งกับการบัญชี ด้วยว่าบัญชีเป็นหัวใจของการบริหารองค์กร บัญชีต้องได้มาตรฐาน ถูกต้องเที่ยงตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถออกรายงานทางบัญชีได้ตามที่กำหนดเป็นรายเดือน หกเดือน หรือรายปี เป็นต้น
2. ปัจจัยด้านการเงินของสหกรณ์ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เนื่องจากว่า ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเข้าใจแหล่งที่มาของเงินทุน การบริหารเงินทุน การใช้ไปและการรักษาสภาพคล่องของเงินทุน รวมทั้งการวางแผนควบคุม
3. การควบคุมตรวจสอบในสหกรณ์ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งเนื่องจากสหกรณ์เป็นของสมาชิกทุกคน ดังนั้น การควบคุมตรวจสอบถือว่าต้องเข้มข้นและจริงจังต้องบริหารให้สหกรณ์มีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของสมาชิกอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 13.3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารงานสหกรณ์นั้นก็เหมือนกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชีในการบริหารงานสหกรณ์ นับตั้งแต่การใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจต่าง ๆ ในการบริหารงาน

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นคณะบุคคลที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีให้เป็นผู้บริหารงานสหกรณ์แทนตน ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ จึงต้องมีความรู้ในเรื่องการบัญชีเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลทางการบัญชีที่คณะกรรมการดำเนินการ จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานนั้นต้องเป็นข้อมูลที่ได้จัดทำอย่างถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี อันจะทำให้ข้อมูลการบัญชีที่สะท้อนฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างถูกทิศทางและมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากคณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของข้อมูลทางบัญชี ก็จะทำให้บริหารงานสหกรณ์เกิดความผิดพลาดเสี่ยงต่อความล้มเหลว ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจข้อมูลทางบัญชี กวดขันให้มีการจัดทำข้อมูลทางบัญชี และรายงานการเงินให้มีคุณภาพน่าเชื่อถือ ถูกต้องตรงตามมาตรฐานการบัญชี จึงจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและใช้ประโยชน์ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำธุรกิจหรือประกอบกิจการใด ๆ ระบบบัญชีหรือการจัดทำบัญชีถือเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน ความหมายของคำว่า ระบบบัญชีก็คือ แบบแผนของการปฏิบัติงานทางการบัญชี เริ่มตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน การจดบันทึกบัญชี การจำแนกประเภทบัญชี การกำหนดแบบพิมพ์เอกสารและสมุดบัญชี ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำระบบบัญชีเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานการบัญชีเอาไว้

1. มาตรฐานการบัญชี

มาตรฐานการบัญชี หรือ Accounting standard คือ กฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติทางการบัญชีที่ได้ทำการศึกษาและพัฒนาภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจตามหลักกฎหมายของแต่ละประเทศอย่างเหมาะสมและมีเหตุผลจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แล้วนำมาเป็นหลักในการปฏิบัติงานทางบัญชีให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

หลักปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี ระบบการจัดทำบัญชีที่ถือเป็นหลักปฏิบัติโดยทั่วไปยึดถือตามมาตรฐานการบัญชีเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน องค์กรธุรกิจ ร้านค้า หรือแม้แต่บัญชีครัวเรือน หลักในการปฏิบัติ ได้แก่

1.1 การรวบรวม ได้แก่ การรวบรวมหลักฐานเอกสารที่เกี่ยวข้องทางการเงิน เช่น เอกสารการรับจ่าย ใบเสร็จรับเงิน ใบส่งสินค้า หรือบัญชีเกี่ยวกับการเงิน

1.2 การจดบันทึก ได้แก่ การนำหลักฐานทางการเงินมาจดบันทึกในสมุด หรือบันทึกลงในเอกสารอื่นๆ เช่น การลงทะเบียนซื้อสินค้า หรือลงทะเบียนขายสินค้า โดยตรวจสอบรายการจากใบส่งของหรือใบเสร็จรับเงิน

1.3 การจำแนก ได้แก่ การจำแนกประเภทหรือแยกบัญชีให้เป็นหมวดหมู่ เช่น บัญชีรายรับรายจ่าย บัญชีหรือทะเบียนสินค้า บัญชีเงินสด

1.4 สรุปผล หมายถึง เมื่อสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีจะมีการสรุปรวมข้อมูล ปรับปรุงรายการเพื่อจัดทำงบการเงิน เช่น สรุปยอดทุกสิ้นเดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.5 การจัดทำงบการเงิน ได้แก่ การนำรายละเอียดจากการสรุปผลการจัดทำงบการเงินเพื่อให้รู้สถานะขององค์กร เช่น มีรายรับรายจ่าย มีค่าใช้จ่าย หรือมีกำไรขาดทุนอย่างไรใน 1 รอบบัญชี

การจัดทำบัญชีตามมาตรฐานการบัญชีมีหลักปฏิบัติที่สำคัญคือ ต้องมีความสม่ำเสมอต้องลงบัญชีให้เป็นปัจจุบันสามารถตรวจสอบยอดหรือตรวจสอบรายการได้ เพื่อให้ผู้ที่ใช้งบการเงินหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

2. ประโยชน์ของบัญชี

สหกรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี เพราะเป็นหัวใจขององค์กร การจัดทำบัญชีของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 ได้กำหนดให้สหกรณ์บันทึกบัญชีที่เกี่ยวกับเงินสดทุกวัน หากเป็นรายการอื่นให้บันทึกให้เสร็จภายในสามวัน และการลงรายการบัญชีต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีที่สมบูรณ์โดยครบถ้วน สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ด้วยบัญชีมีประโยชน์ต่อสหกรณ์ ดังนี้

2.1 ช่วยให้สหกรณ์ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาหนึ่งว่ามีรายรับรายจ่าย มีกำไร-ขาดทุนมากน้อยเพียงใด มีรายได้หลักรายได้รองเท่าไร เพราะในกระบวนการทางด้านบัญชีนั้นจะต้องมีการวัดและการสรุปผลการดำเนินธุรกิจ

2.2 ทำให้ทราบถึงสถานะทางการเงินของสหกรณ์ ทั้งในส่วนของทุนและหนี้สินที่เกิดขึ้น เป็นการรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการที่จะตัดทอนส่วนที่ไม่จำเป็นเหล่านั้นออกไป

2.3 เป็นกลไกการตรวจสอบควบคุมภายใน ซึ่งครอบคลุมไปถึงการป้องกันการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ด้วย

2.4 เป็นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนหลายๆ ด้าน ทั้งการเงิน การตลาด และการตัดสินใจขยายการลงทุนในอนาคต นอกจากนี้ยังใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของสหกรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.5 เป็นเอกสารอย่างหนึ่งในการยื่นขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เพราะผู้ให้กู้จะต้องทราบถึงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ว่าสามารถที่จะชำระหนี้ได้หรือไม่อย่างไร

สรุปแล้วการทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีข้อมูลเหล่านี้จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างไม่รู้สภาพความเป็นจริง ยากต่อการบริหารจัดการให้ธุรกิจของสหกรณ์มีความก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้หากไม่ทำบัญชีถือว่าผิดกฎหมายและจะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย

อย่างไรก็ตามปัญหาหนึ่งที่สหกรณ์พบคือ สหกรณ์ขนาดเล็กไม่มีผู้ทำบัญชี คำตอบนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสหกรณ์ เพราะหากเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่มีเงินทุนหมุนเวียนไม่มากนักสหกรณ์อาจขอความช่วยเหลือจากทางราชการ หากเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีทุนหมุนเวียนมาก มีการดำเนินธุรกิจหลายด้านอาจจัดจ้างพนักงานบัญชีหลายตำแหน่ง หรือจัดจ้างผู้จัดทำบัญชีมืออาชีพก็ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์

3. บัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ข้อมูลทางการบัญชีที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ต้องมีลักษณะเชิงคุณภาพ 4 ประการ ดังนี้

3.1 ความเข้าใจ ข้อมูลทางบัญชีต้องให้ผู้บริหาร คือ กรรมการ และผู้จัดการเข้าใจในข้อมูลเหล่านั้นเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจทางการลงทุนของสหกรณ์ อย่างน้อยผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องเข้าใจสมการทางบัญชีว่า ทรัพย์สิน = หนี้สิน + ทุน แล้วมีความเข้าใจต่อบัญชีแต่ละประเภทด้วย

3.2 ความเกี่ยวข้อง ผู้บริหารสหกรณ์ต้องใช้ข้อมูลทางบัญชีไปช่วยในการตัดสินใจบริหารงานไม่ว่าการลงทุน การขยายหรือการยุบรวม ข้อมูลทางบัญชีจะบอกหรือช่วยในการตัดสินใจของกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์

3.3 ความเชื่อถือได้ ข้อมูลทางการบัญชีต้องไม่มีความลำเอียงและเชื่อถือได้จึงจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของคณะกรรมการโดยข้อมูลทางบัญชีที่เชื่อถือได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1) เป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรม (faithful representation)
2) ให้ความสำคัญกับเนื้อหามากกว่ารูปแบบ (Substance over form)
3) ความเป็นกลาง (Neutrality)
4) ความระมัดระวัง (Prudence)
5) ความครบถ้วน (Completeness)

3.4 การเปรียบเทียบกันได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์ในรอบระยะเวลาต่างกัน หรือเปรียบเทียบงบการเงินกับธุรกิจอื่นที่คล้ายกันในรอบเดียวกันอาจจะเป็นรอบ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้

ดังนั้น การบัญชีเพื่อการบริหารงานของคณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ถือว่าสำคัญมาก คือใช้ในการวางแผนและควบคุมในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพียงแต่สหกรณ์ต้องพัฒนาผู้บริหารให้เข้าใจเรื่องบัญชีสามารถใช้ในการบริหารการกำกับดูแล และตัดสินใจทางธุรกิจได้

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาอธิบายว่าปัจจัยด้านการบัญชีมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จงอภิปราย

2. ให้นักศึกษาอธิบายว่าข้อมูลทางการบัญชีที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ต้องมีลักษณะอย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.1 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.1

เรื่องที่ 13.3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การเงินกับการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นภารกิจของผู้บริหารสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเป็นบุคคลที่สมาชิกสหกรณ์เลือกจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีให้ไปบริหารงานสหกรณ์แทนตนนั่นเอง ขอบเขตของการเงินเพื่อการบริหารงานสหกรณ์เริ่มตั้งแต่ การคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ การดำเนินการจัดหาเงินทุนมาเพื่อการดำเนินงานสหกรณ์ และการจัดสรรเงินทุนนั้น ๆ ให้มีการใช้และการลงทุนตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ในการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินงานสหกรณ์ดังที่กล่าวมานั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัญหาพื้นฐานในการกำหนดนโยบายทางการเงินสหกรณ์ มี 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของสหกรณ์ เพราะขนาดธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดปริมาณความต้องการเงินทุนของสหกรณ์

ขั้นที่ 2 แหล่งที่มาของเงินทุนต้องศึกษาว่า จะสามารถจัดหามาได้จากแหล่งทุนใดบ้าง ด้วยวิธีการเช่นไร และทุนจากแต่ละแหล่งทุนนั้นมีต้นทุนในอัตราเท่าใดบ้าง

ขั้นที่ 3 การใช้ทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องวางแผนว่าลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดบ้าง ประเภทละเท่าใด และการลงทุนนั้น ๆ จะได้รับอัตราผลตอบแทนเท่าใด เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนของทุนนั้น ๆ แล้ว

เมื่อคณะกรรมการดำเนินการ ศึกษาปัญหาพื้นฐานการบริหารงานสหกรณ์ได้ครบถ้วนแล้ว จึงจะสามารถกำหนดแนวทางในการจัดการการเงินเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ได้

1. การจัดการทางการเงินของสหกรณ์

การจัดการทางการเงิน คือ การทำให้มูลค่าของกิจการสูงสุด ทำให้เกิดความมั่นคงและมั่งคั่งแก่สหกรณ์ หรือให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของ ผู้ถือหุ้น อันได้แก่ สมาชิกมากที่สุด หรือพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีความสมารถในการบริหารเงินทุน ทั้งจัดหา ใช้ไป และสร้างกำไรผลตอบแทนให้ดีที่สุด รวมทั้งการบริหารอย่างปลอดภัยและมั่นคงด้วย โดยมีประเด็นที่สำคัญ ๆ สามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

1.1 วางแผนทางการเงิน คือ การวางแผนและการพยากรณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ โดยพิจารณาว่าสหกรณ์มีความต้องการใช้เงินทุนในปริมาณเท่าใดในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการลงทุนในโครงการใหญ่ ๆ เช่น การก่อสร้างหรือการขยายสำนักงานใหญ่ การสร้างโรงสีข้าว การลงทุน ในเครื่องจักรขนาดใหญ่ เป็นต้น เมื่อวางแผนได้แล้วก็จัดทำแผนการเงินทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และจัดทำงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นรายปี ซึ่งรวมถึงประมาณการเกี่ยวกับเงินสดรับและเงินสดจ่าย (Cash Flow) หรือเรียกว่า การทำแผนธุรกิจ (Business Plan) นั่นเอง

1.2 จัดหาเงินทุน คือ การเตรียมการจัดหาเงินทุนไว้ล่วงหน้า ก่อนถึงเวลาที่จำเป็นต้องใช้เงินทุนนั้นจริง ๆ โดยที่ต้องเริ่มต้นจากการขออนุมัติวงเงินก่อหนี้ไว้ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จากนั้นโดยหลักการของการจัดหาเงินทุนต้องจัดหาข้อมูลของแหล่งเงินทุนหลาย ๆ แหล่ง และวิเคราะห์ว่าแหล่งเงินทุนใดจะให้ประโยชน์สูงสุด มีต้นทุนต่ำสุด และมีเงื่อนไขน้อยที่สุด เช่น การค้ำประกันอาจใช้บุคคลหรือหลักทรัพย์ หรือใช้คณะกรรมการบางตำแหน่งก็ได้ ดังนี้ เป็นต้น เมื่อตัดสินใจเลือกแหล่งเงินทุนใดแล้ว ก็ต้องรีบดำเนินการเพราะด้านผู้ให้กู้ หากเป็นสหกรณ์ด้วยกันหรือเป็นชุมนุมสหกรณ์ ก็ย่อมมีขั้นตอนในการพิจารณานำเสนอคณะกรรมการของตนอนุมัติเช่นกัน หากเป็นธุรกิจเอกชนก็ต้องนำเสนอบอร์ดบริหารการดำเนินการแต่เนิ่น ๆ นี้จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าสหกรณ์จะมีเงินทุนเข้ามาทันเวลาที่ต้องการ เป็นการลดความเสี่ยงในเรื่องต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ยเงินกู้) ที่อาจเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้หากดำเนินการจัดหาเงินทุนล่าช้า

1.3 จัดสรรการใช้เงินทุน คือ การจัดสรรเงินทุนที่ได้มาในการลงทุนต่าง ๆ โดยมีหลักการสำคัญว่าจะต้องทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการลงทุน และมีสภาพคล่องสูงด้วย นับว่าเป็นเรื่องยากสำหรับคณะกรรมการดำเนินการ แต่ถึงเป็นเรื่องยากเพียงไรก็ตามก็จะต้องใช้ความสามารถทำให้ได้ เพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารธุรกิจก็คือต้องพยายามประสานสภาพคล่องให้เข้ากับความสามารถในการทำกำไรให้ได้ การมีสภาพคล่องสูงแม้จะเป็นสิ่งที่ดีแก่สหกรณ์ เพราะทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงน้อย มีชื่อเสียงดีในการขอสินเชื่อจากแหล่งทุนต่าง ๆ แต่สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องก็จะเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้น้อยแก่สหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถจ่ายเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้แก่สมาชิกในอัตราที่เหมาะสมได้เช่นกัน

1.4 ควบคุมทางการเงิน คือ การควบคุมการใช้เงินทุน และการชำระหนี้ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องคอยตรวจสอบอยู่เสมอว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการเงินที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยขอให้ฝ่ายจัดการนำเสนอรายงานเปรียบเทียบผลงานและแผนงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน เพื่อที่จะได้ประเมินข้อผิดพลาดและปรับปรุงแก้ไขแผนงานและการดำเนินงานให้เหมาะสมทันเวลาต่อไป

จากขั้นตอนของการบริหารการเงินของสหกรณ์ตามที่กล่าวมานี้นั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการบริหารการเงินโดยศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบันและมูลค่าอนาคตของเงินลงทุนของสหกรณ์ การศึกษาเปรียบเทียบการรักษาสภาพคล่อง (สินทรัพย์หมุนเวียน) ของสหกรณ์กับการลงทุนของสหกรณ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว ได้แก่ การลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร การบริหารหนี้สินและทุนของสหกรณ์ การพยากรณ์ทางการเงินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ และการบริหารการเงินในกรณีต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจเปิดหรือยุบเลิกแผนกใหม่ การตัดสินใจผลิตสินค้าชนิดใหม่ หรือวางโครงการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นต้น

2. หลักการลงทุนของสหกรณ์

เรื่องของการลงทุนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามย่อมไม่ใช่เรื่องเล่น ๆ ที่ใครคิดจะทำอะไรก็ทำโดยไม่ได้สนใจผลที่จะเกิดขึ้นเลย เนื่องจากว่าการลงทุนนั้นคือการนำเอาทรัพย์สินที่เรามีไปสร้างความเสี่ยง ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งนี้ผลต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการแล้วแต่ว่าการลงทุนในเรื่องนั้นเป็นการลงทุนเกี่ยวกับอะไร อย่างไรก็ตาม หากใครยังไม่เคยมีประสบการณ์การลงทุนหรือเริ่มคิดการลงทุนใหม่ ๆ จะมีหลักการเบื้องต้นของการลงทุนไว้เพื่อเป็นแนวทางอย่างน้อยก็ทำให้เราระมัดระวังในการลงทุนเพื่อลดความผิดพลาดและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหลักการลงทุนเบื้องต้นมีดังนี้

2.1 ต้องศึกษารายละเอียดให้ดีก่อนการลงทุน เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการลงทุนเพราะการที่ผู้ลงทุนรู้ข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ ของการลงทุน จะส่งผลให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการลงทุนสูง เหตุผลก็คือเมื่อรู้ถึงข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ อย่างชัดเจนก็สามารถวางแผนการลงทุนได้อย่างถูกต้อง หรือเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถหาทางออกแก้ไขได้ง่าย รวดเร็ว ทำให้การลงทุนเดินหน้าต่อไปได้

2.2 อย่าลงทุนจนเกินตัว การลงทุนจนเกินตัวในที่นี้หมายถึงการที่เรามีความมั่นใจเกินเหตุ คิดว่าได้กำไรมากและแน่นอนจึงลงทุนไปหมดตัว เมื่อมีการลงทุนต้องคิดไว้เสมอว่า การลงทุนคือความเสี่ยง เนื่องจากมีเหตุและปัจจัยหลายอย่างที่อาจทำให้การลงทุนไม่ได้เป็นไปตามแผนที่เราวางไว้

2.3 เรียนรู้ต้นทุนก่อนจะมองถึงผลกำไร เรื่องของผลกำไรถือว่าเป็นสิ่งที่ใครก็อยากได้ทั้งนั้น แต่ก่อนที่เราจะนึกถึงเรื่องกำไรก็อย่าลืมว่าเราต้องรู้จักเรียนรู้ต้นทุน ที่มาของต้นทุน หมายถึงหากถ้าเรารู้ต้นทุนแล้วนำมาบริหารจัดการต้นทุนให้ดีที่สุด โอกาสในการสร้างกำไรก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก

2.4 ต้องเลือกลงทุนในสิ่งที่ถนัด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จ คือ ต้องรู้ว่าองค์กรเรามีความพร้อมในเรื่องอะไร จุดแข็งของเราคืออะไร ถนัดในธุรกิจใด เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรพร้อม คนพร้อม เครื่องมือพร้อม การบริหารจัดการก็พร้อม ส่วนเงินนั้นพร้อมอยู่แล้ว จึงต้องเลือกลงทุนในธุรกิจที่เราพร้อม เพราะเราจะได้เปรียบเรียกว่า ได้เปรียบเชิงธุรกิจ

สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ เพียงแต่สหกรณ์เป็นของสมาชิกทุกคน สมาชิกเลือกตัวแทนขึ้นมาบริหาร เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการ ดังนั้นคณะกรรมการต้องบริหารสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จมีกำไรและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ด้วย สรุปสุดท้ายของเรื่องการลงทุน

ขอนำหลักการการลงทุนของนักเล่นหุ้นและอสังหาริมทรัพย์ (นิเวศน์, www.moneyhub.in.th) กล่าวไว้ว่า การลงทุนต้องคำนึงถึงหลัก 3 ประการ คือ

1) เงินทุนเริ่มต้น ได้มาอย่างไร มีต้นทุนเท่าไร และมีมากน้อยแค่ไหน

2) ผลตอบแทนในการลงทุน ผลตอบแทนเท่าไรมากหรือน้อย มีความเสี่ยงแค่ไหนมากหรือน้อย

3) ระยะเวลาในการลงทุน ใช้เวลาเท่าไรจึงจะคุ้มทุนผลตอบแทนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เป็นอย่างไร

3. กรณีตัวอย่างการลงทุนของสหกรณ์

สหกรณ์ต้องนำเงินไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและปลอดภัย มิเช่นนั้นจะเกิดปัญหาข้อบกพร่องและความเสียหายแก่สมาชิกในวงกว้างได้ ดังที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา เช่น การลงทุนเป็นตัวแทนขายล็อตเตอรี่ ซึ่งสหกรณ์ได้จ่ายเงินให้กับบริษัทที่อ้างว่าเป็นตัวแทนไปดำเนินการแต่ไม่ได้นำเอาล็อตเตอรี่มาจำหน่ายจริง ทำในลักษณะแชร์ลูกโซ่ทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายเกิดความสูญเสียในวงกว้าง มีมูลค่าหลายพันล้านบาท เป็นคดีที่ฟ้องร้องกันอยู่จนถึงปัจจุบัน หรือการที่สหกรณ์นำเงินไปฝากไว้กับสหกรณ์อื่นแล้วเกิดความเสียหายตามที่ปรากฏเป็นข่าวตามสื่อมวลชนตลอดมา สร้างความเสียหายให้กับขบวนการสหกรณ์เป็นเงินมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท อย่างนี้เป็นต้น นับว่าเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ที่สำคัญของขบวนการสหกรณ์ที่จะต้องนำไปเป็นกรณีตัวอย่างในการลงทุน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายซ้ำอีกในอนาคต

การลงทุนที่ถูกต้องตามกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ได้บัญญัติไว้ว่า เงินของสหกรณ์นั้น สหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ดังต่อไปนี้

1) ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

2) ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

3) ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

4) ซื้อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

5) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

6) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

7) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กฎหมายอนุญาตให้ทำได้ แต่ผู้บริหารของสหกรณ์ คือ กรรมการดำเนินงานและผู้จัดการของสหกรณ์จะต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีธรรมาภิบาล และโปร่งใส ไม่ปฏิบัติด้วยความฉ้อฉลเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวแล้ว เหตุการณ์ตามกรณีตัวอย่างข้างต้นจะไม่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์อีก

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าแหล่งเงินทุนของสหกรณ์มาจากที่ใดได้บ้าง มีเทคนิควิธีการติดต่อได้อย่างไร

2. แนวทางการจัดการทางการเงินของสหกรณ์มีแนวทางจัดการอย่างไรเพื่อให้เงินทุนปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.2

เรื่องที่ 13.3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบันมีการดำเนินการกันอยู่แล้วในแต่ละส่วนงานและมักมีการควบคุมการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่มักจะกำหนดขึ้นจากส่วนราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ มิได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลในสหกรณ์อย่างจริงจัง สหกรณ์มักจะวิเคราะห์องค์ประกอบของการควบคุมการดำเนินงานไม่ครอบคลุมทุกส่วนและสหกรณ์มักจะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติเพื่อการควบคุมการดำเนินงานอย่างจริงจัง สหกรณ์ส่วนใหญ่ได้พยายามจัดทำแนวทางการควบคุมแล้วแต่มักจะไม่ได้นำมาปฏิบัติตาม เช่น มีแผนกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นระบบการควบคุม แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ พร้อมทั้งไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง

การควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์

การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของสหกรณ์ การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์นี้ มีความหมายรวมทั้งการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอกของสหกรณ์นั่นเอง

การตรวจสอบการดำเนินงานมีเป้าหมายสำคัญเปรียบเสมือนเป็นหูเป็นตาให้กับคณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการเพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานได้ตามนโยบายที่ได้มอบหมายจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ซึ่งอาจสรุปความสำคัญของการตรวจสอบการดำเนินงานได้ดังนี้ 1) การป้องกันการรั่วไหลทางด้านการเงินและข้อมูลทางบัญชี 2) เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด

ให้กับสหกรณ์ 3) ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) กระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด และ 5) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

การตรวจสอบเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการในการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นอกจากนั้นการตรวจสอบยังให้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ คือ

1) รายงานทางการเงินมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด

2) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และบรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหาข้อขัดข้องหรือไม่ มีปัญหาจุดใด

3) ระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ได้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนงานระเบียบปฏิบัติที่วางไว้ และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่

4) สหกรณ์มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเพียงใด

การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์มีทั้งการตรวจสอบภายในและภายนอก ซึ่งตรวจสอบภายในนั้น ดำเนินการโดยสหกรณ์เอง ส่วนการตรวจสอบภายนอกนั้นดำเนินการโดยส่วนราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลงานสหกรณ์ตามกฎหมาย สรุปแล้วมีการตรวจสอบสหกรณ์อยู่ 3 ส่วน ดังนี้

1. การตรวจการสหกรณ์

การตรวจการสหกรณ์ เป็นการตรวจสอบกิจการสถานะการเงินของสหกรณ์ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด เมื่อตรวจสอบแล้วต้องเสนอรายงานการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ปัจจุบันเป็นข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งขึ้นมาให้ตรวจแต่ละสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์คืออธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ แต่ได้มอบอำนาจให้สหกรณ์จังหวัดแต่ละจังหวัดเป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์และใช้อำนาจแทนในจังหวัดนั้น ๆ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 19

การตรวจการสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญที่ข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์เพื่อสั่งให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง ในส่วนของสหกรณ์เองก็ต้องให้ความสำคัญกับการสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น เพราะที่สหกรณ์มีปัญหา เกิดการทุจริต เนื่องจากไม่แก้ไขตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์นั่นเอง เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ จนสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงกับขบวนการสหกรณ์ ซึ่งรัฐบาลกำลังแก้ปัญหาโดยให้ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในขณะนี้ ดังนั้นจะเห็นว่าการตรวจการสหกรณ์เป็นภารกิจที่สำคัญ สหกรณ์จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนายทะเบียนอย่างเคร่งครัด การตรวจการสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 กำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและแนวทางที่รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุน

1.2 ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมั่นคงก้าวหน้า และกระตุ้นการทำงานของบุคลากรสหกรณ์

1.3 ช่วยป้องกันการเกิดข้อบกพร่องและทุจริตในสหกรณ์

2. การตรวจสอบกิจการสหกรณ์

การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เป็นภารกิจสำคัญตามกฎหมายที่ให้สหกรณ์เลือกตั้งบุคคลจากที่ประชุมใหญ่ขึ้นมาจะเป็นคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้และจะเป็นสมาชิกหรือบุคคลภายนอกก็ได้ ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นอิสระและครอบคลุม เมื่อตรวจสอบแล้วให้เสนอรายงานต่อที่ประชุมใหญ่อันเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 สหกรณ์ที่เข้มแข็งมักใช้กลไกของผู้ตรวจสอบกิจการให้เป็นประโยชน์ในการควบคุมภายในเพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องทั้งด้านการเงิน การบัญชี และการดำเนินงานขึ้นมา การตรวจสอบกิจการสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อเสนอรายงานต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อให้สมาชิกได้ทราบฐานะการเงิน การดำเนินงาน และข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการว่าปฏิบัติถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมหรือไม่

2.2 เพื่อเสนอรายงาน ข้อมูล หรือข้อสังเกตให้คณะกรรมการสหกรณ์ทราบในแต่ละเดือน เพื่อคณะกรรมการใช้เป็นข้อมูลในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

สหกรณ์ควรใช้กลไกของผู้ตรวจสอบกิจการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องได้รับอิสระและอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างจริงจังแล้วให้เสนอรายงานหรือข้อสังเกตให้กรรมการทราบในที่ประชุมของคณะกรรมการทุกเดือน เป็นการควบคุมภายใน เป็นการป้องปรามไม่ให้เกิดการทุจริตและกระทำผิดกฎหมายขึ้นในสหกรณ์ นอกจากนั้นข้อสังเกตหรือรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการสามารถใช้เป็นข้อมูลในการติดตามงานของฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

การตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เป็นการตรวจสอบสมุดบัญชี เอกสารประกอบการลงบัญชีและหลักฐานอื่น ๆ รวมถึงการใช้วิธีการตรวจสอบอื่นที่จำเป็น โดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์ซึ่งต้องปฏิบัติงานสอบบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และคำแนะนำของนายทะเบียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีหน้าที่สอบบัญชี ได้แก่ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ซึ่งแต่งตั้งโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งอาจจะเป็นข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของเอกชนก็ได้ การตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

3.1 ให้ผู้สอบบัญชีสามารถวินิจฉัยและแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมต่องบการเงินที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้น ว่าได้แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานได้ถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญและเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่

3.2 ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี การควบคุมตรวจสอบของสหกรณ์นั้นสรุปได้ว่า ควรให้ความสำคัญกับการควบคุมตรวจสอบภายในมากกว่าภายนอก เพราะการตรวจสอบภายนอกนั้นต้องอาศัยหน่วยงานราชการ คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่การตรวจสอบภายในนั้น คือ การตรวจสอบกิจการเป็นการทำงานของบุคลากรที่สหกรณ์เลือกตั้งเข้ามาเองให้ทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างจริงจังและเข้มข้น สหกรณ์ควรมีสิ่งจูงใจหรือแนวทางให้ผู้ตรวจสอบกิจการทำงานอย่างอิสระไม่มีการกดดันจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพราะที่ผ่านมาผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ที่เลือกตั้งเข้ามาเพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมาย คือทำให้ถูกต้องเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น แต่ไม่ทำหน้าที่อย่างจริงจัง หรือบางสหกรณ์ ทำหน้าที่อย่างจริงจังแต่ถูกกดดันจากฝ่ายบริหารหรือจากฝ่ายจัดการเลยไม่ทำหน้าที่อีกต่อไป จึงทำให้เกิดการทุจริตในวงการสหกรณ์อย่างที่เป็นข่าวรับรู้กันโดยทั่วไป

ดังนั้นสหกรณ์ต้องพัฒนาและปลูกฝังทัศนคติให้กับบุคลากรของสหกรณ์เห็นความสำคัญของการตรวจสอบหรือการควบคุมภายใน โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของการควบคุมภายใน ดังนี้

1) การควบคุมภายในเป็นกระบวนงานที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติทุกระดับทุกขั้นตอน

2) การควบคุมภายในต้องเกิดขึ้นจากบุคลากรทุกระดับในองค์การ

3) ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ และยึดมั่นว่าการควบคุมภายในทำให้องค์กรเจริญ พัฒนา และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์การควบคุมการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ว่านอกจาก 3 แนวทางดังกล่าวแล้ว มีแนวทางใดอีกบ้าง จงอภิปราย

2. การตรวจสอบภายนอกกับการตรวจสอบภายใน สิ่งใดมีความสำคัญมากกว่า เพราะอะไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.3

ตอนที่ 13.4

ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.4 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
เรื่องที่ 13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ปัจจัยด้านการบริหารเป็นเรื่องสำคัญโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรที่เหลือทั้งหมด ดังนั้น สหกรณ์ต้องคำนึงถึงคนทุกฝ่ายในองค์กร ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะประสบการณ์ทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสารสนเทศ ถือว่า เป็นเรื่องสำคัญที่จำเป็นยิ่งของสหกรณ์ เนื่องจากยุคสมัยใหม่นั้นให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ดังนั้น สหกรณ์ต้องเตรียมคน พัฒนาคน ให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางข้อมูลสารสนเทศทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้บริหารกิจการจะต้องวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การบริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุดกับกิจการโดยใช้ทฤษฎี 3 Es คือ การประหยัดเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economy) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการมีประสิทธิผล (Effectiveness) ทั้ง 3 Es เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารธุรกิจทั้งหลายต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน

อย่างไรก็ตาม การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับ 4 Ms คือ คน (Man) วัสดุ (Materials) การจัดการ (management) และเงิน (Money) ซึ่งผู้บริหารจะต้องบริหารให้ดีและรอบคอบที่สุดให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าที่สุด

1. กระบวนการบริหารงานสหกรณ์

ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน โดยใช้กระบวนการบริหารของ ลูเธอร์ กูลิก เออวิค (Luther Gulick & Urwick) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการบริหารที่น่าสนใจ เรียกว่า พอสคอบ (POSDCoRB) ขึ้นมา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมกับการวางแนวทางของการปฏิบัติไว้ พร้อมด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

1.2 Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่ายงานไว้ หรืออาจจะเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อเพื่อให้งานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป เช่น หน่วยงานระดับกรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนกลางจะมีการแบ่งเป็นตำแหน่ง อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ถ้าในส่วนภูมิภาคจะมีสหกรณ์จังหวัด ผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นต้น โดยที่ทุกตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กันในสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

1.3 Staffing (S) หมายถึง การบริหารอันเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ตลอดจนบุคลากรทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะเริ่มจากการแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ให้ออก ปลดออก ไล่ออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

1.4 Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการของงานโดยรอบคอบแล้วว่ามีการเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไร รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

1.5 Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงานดังได้กล่าวมาแล้วใน Organizing ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง จะเป็นการประสานงานในสายงานดังกล่าว เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดการเกิดความขัดแย้งในการบริหารงานและเพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

1.6 Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานการทำงานต่าง ๆ ในสายงานการบังคับบัญชาให้ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร เช่น การเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานจากสายงานผลิตไปให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตทราบ คือ เมื่อปฏิบัติงานแล้วก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปยังหน่วยกำกับ เป็นต้น โดยการผ่านสายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกันภายในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งการทำงานจะเกิดความรอบคอบ มีหลักฐาน และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรในการทำงานไปด้วย

1.7 Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบการเงิน การวางแผนของการใช้จ่ายเงินงบประมาณดังกล่าว การจัดทำบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ

สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาของทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ซึ่งผู้บริหารคือคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จะต้องบริหารงานโดยใช้ทฤษฎีทางการบริหาร พร้อมทั้งใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์เป็นแนวทางในการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันใช้ทฤษฎีโพล หรือ POLE หรือ POLC ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ คือ P = Planning (การวางแผน) O = Organizing (การจัดองค์กร) L = Leading (การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร) และ C/E = Controlling/Evaluating (การควบคุมหรือการประเมินผลงาน) ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

- Planning ในการจัดการกับโครงการต่าง ๆ ในประเทศไทย นับได้ว่ามีโครงการมากมากเสียจนบางทีนำเสนอโครงการไปแล้วยังนำเสนอโครงการซ้ำ ๆ แต่นำมาปัดใช้ใหม่เมื่อไหร่ก็ได้
- Organization น่าจะเป็นปัญหาหลักอย่างมากสำหรับการบริหาร เพราะทุก ๆ ครั้งที่ได้รับแผน มักได้รับการทำงานที่ซ้ำซ้อนในหน่วยงานคาบเกี่ยวและไม่ทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำหน้าที่ ขาดการประสานงานที่ดี ถือว่าเจ้านายข้าสั่งข้าต้องทำมิฉะนั้นจะไม่มีผลงาน ทั้งที่ตัวเองก็อุตส่าห์ดั้นด้นเรียนจนสอบเข้าบรรจุรับราชการที่ถือได้ว่ามีเกียรติ หรือจะเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ (ไม่มีความรู้แต่เข้ามาทำงานไปก่อน)
- Leading ภาวะผู้นำในสังคม มักจะเป็นปัญหาหลักอีกอันที่เจ้านายสั่งสิ่งใดก็ต้องได้ ใช้อำนาจบารมีข่มเหงลูกน้องต่อกันเป็นทอด ๆ ขาดคุณธรรมในการบริหารที่ดี ทั้งที่มีผู้นำประเทศที่ได้รับการยกย่องเป็น IDOL ของคนทั้งโลกอยู่ในประเทศ King of The King ที่ท่านยึดทศพิธราชธรรม 10 มาใช้ในการดูแลชาติบ้านเมือง

- Controlling หรือการควบคุมและการประเมินผลงาน การทำงานที่ขาดการควบคุมที่ดีหรือไม่รู้จักวางแผนการควบคุม ก่อให้เกิดผลเสียต่อผลงาน ได้งานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โครงการไม่เสร็จตามที่กำหนด มัวแต่รอนายสั่ง ไม่มีการกระจายอำนาจ Empowerment มอบหมายอำนาจให้ลูกน้องทำอย่างเหมาะสม อำนาจทั้งหลายตกอยู่ในมือตลอดที่จะปลดจะย้ายใครเพราะกลัวสูญเสียอำนาจ Influence ของตน สุดท้ายงานก็ทำแบบเสร็จ ๆ ไป แต่ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย archivement ไม่ก่อให้เกิด outcome ผลลัพธ์ของการทำงานตามที่วางแผนไว้

ความสำเร็จในผลงาน และเกิดผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเราจะสามารถวัดผลงานจาก Feed back ที่ได้มาพัฒนาต่อยอดความสำเร็จ ด้วยสิ่งที่สำคัญคือเราจะสามารถพัฒนาไปด้วยกัน ด้วยการมีส่วนร่วมเห็นถึงคุณค่าซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผน การสั่งงาน การสอนงาน การติดตามผลงาน และประเมินผลงานของหัวหน้าหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

2. ผู้บริหารกับการบริหารงานสหกรณ์

งานสหกรณ์เป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก คนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์มีหลายกลุ่มเป้าหมาย เช่น สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ส่งเสริม และผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องบริหารโดยยึดหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 หลักการบริหารสมัยใหม่ หลักการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ POLE ซึ่งได้กล่าวไว้บ้างแล้วในตอนต้น ในที่นี้จะเน้นให้เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการตรวจติดตามประเมินผลงานสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพได้ ดังนี้

- การวางแผน (Plan) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องรู้จักการวางแผนที่ดีมีคำกล่าวไว้ว่า การมีแผนงานที่ดีนั่นคืองานสำเร็จไปแล้ว 50% แผนการทำงานของสหกรณ์ คือ แผนยุทธ์ศาสตร์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี และที่สำคัญก็แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ที่ต้องขออนุมัติจากมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ เป็นต้น

- การจัดองค์กร (Organization) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องรู้และเข้าใจหลักการบริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

- การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำสหกรณ์เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการโดยมีประธานกรรมการเป็นผู้นำ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ก็มีผู้จัดการเป็นผู้นำ สหกรณ์ภาคการเกษตรมีกลุ่มสมาชิกจะมีประธานกลุ่มเป็นผู้นำ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำเหล่านี้ต้องบริหารงานอย่างมีศิลปะในการเป็นผู้นำจึงจะครองตน ครองคน และครองงานได้ ผลสุดท้ายจะเกิดความสำเร็จในสหกรณ์อย่างแท้จริง

- การติดตามประเมินผล (Evaluation) เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสหกรณ์ สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเข้มในเรื่องการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องวางหลักการประเมินการทำงานของบุคลากรทุกระดับ แล้วงานสหกรณ์จะประสบความสำเร็จเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างมั่นคง

2.2 หลักการบริหารความต้องการของมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ รวมถึงการให้สิ่งตอบแทนหรือการตอบสนองความต้องการของบุคลากรเหล่านั้น องค์กรจะต้องให้สิ่งตอบแทนตามทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการ (Maslow's Hierarchy of needs Theory) ซึ่งมาสโลว์ กล่าวว่า ความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ขั้นสูงสุดขึ้นไปเป็นลำดับ ไว้ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)
2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs)
3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)
4) ความต้องการได้รับการนับถือยกย่อง (Esteem Needs)
5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (self-actualization needs)

ความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับไม่เหมือนกัน เช่น คนงานหรือสมาชิกสหกรณ์ต้องการปัจจัย 4 เป็นความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เพื่อการมีชีวิตรอดในแต่ละวัน เมื่อได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้วเขาอาจเพิ่มความต้องการในขั้นที่สอง คือความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ระดับหัวหน้างานหรือคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ มีความต้องการในระดับสาม คือ ความรักและความเป็นเจ้าของ และอาจเพิ่มความต้องการขึ้นถึงระดับสี่ คือความต้องการการยกย่องนับถือ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากคนเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีชีวิต มีความอยาก มีความต้องการ มีจิตใจ มีความหวาดกลัว จึงต้องรักษาและพัฒนาให้ดีที่สุดและเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด รวมทั้งต้องหาสิ่งตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรเหล่านั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ตามที่ได้กล่าวมาแล้วด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่านอกจากกระบวนการบริหารของลูเธอร์ กูลิก (Luther Gulick) แล้ว ยังมีกระบวนการใดอีกบ้างที่สามารถนำมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงอภิปราย
2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่ามีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.4.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.4 เรื่องที่ 13.4.1

เรื่องที่ 13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคข้อมูลสารสนเทศนี้นอกเหนือจากการพัฒนาทักษะให้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องทำให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการกับกิจกรรมหน้าที่ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์กรถือว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า และการจัดการบริหารนี้ ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จึงต่างไปจากยุคอดีตที่ถูกกำหนดบทบาทให้อยู่เบื้องหลังการจัดการ (Back office) ทำงานตามที่กรรมการ หรือผู้จัดการสั่งเท่านั้น แต่ปัจจุบันผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมวางแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร

1. เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

เทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนามาจนกลายเป็นเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ ทำให้การเชื่อมโยงและการโต้ตอบระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ดังกล่าวนี้ ประกอบด้วยแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คอมพิวเตอร์กับโทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และโอเพ่นซอร์ส สก๊อต แม็กเนลลีย์ ประธานกรรมการบริหารบริษัท Sun Microsystems เรียกการเกิดเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่นี้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของยุคแห่งการมีส่วนร่วม (The age of participation) เป็นยุคที่มีการสร้างสรรค์ข่าวสาร ไอทีและความบันเทิงไปพร้อมกับการบริโภคสิ่งเหล่านี้ เทคโนโลยีนี้ทำให้มนุษย์เปลี่ยนจากการเป็นผู้บริโภคไปเป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคในคนเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีแรงขับในการเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไร้ขอบเขตอีก 4 ประการ ได้แก่

1) ธุรกิจในสังคมยุคปัจจุบัน (Social Business) มีการติดต่อสื่อสาร มีการขายสินค้าทางออนไลน์

2) โทรศัพท์มือถือ (Mobile Phone) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย สามารถที่จะทำธุรกรรมต่าง ๆ ออนไลน์ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

3) เทคโนโลยีก้อนเมฆ หรือการฝากข้อมูลทางอากาศ (Cloud Computing) ผ่าน Cloud Technology

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Big Data Analysis)

โซเชียลมีเดีย (Social media) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีลูกใหม่ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทอย่างกว้าง ๆ คือ 1) โซเชียลมีเดียเพื่อการแสดงออก (Expressive social media) ได้แก่ บล็อก (Blog) ทวิตเตอร์

(Twitter) ยูทูบ (YouTube) เฟซบุ๊ก (Facebook) และเว็บไซต์สังคมออนไลน์ทั้งหลาย (Social networking sites) 2) โซเชียลมีเดียเพื่อความร่วมมือ (Collaborative social media) เช่น เว็บไซต์วิกิพีเดีย

ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานสื่อสารต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น การสรรหาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้ง่ายและสะดวกขึ้น กรณีผู้สมัครมีเฟซบุ๊ก หรือทวิตเตอร์ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรก็สามารถศึกษาแนวคิดของผู้สมัครจากโซเชียลมีเดียของเขาได้จะทำให้เห็นตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครดีขึ้น นอกจากนี้เฟซบุ๊กยังเป็นช่องทางให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์วางกลยุทธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันและระหว่างพนักงานกับองค์กรอีกด้วย

2. คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคองค์กรสารสนเทศ

ที่มีการแข่งขันในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณลักษณะที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถจัดการกับข้อมูลสารสนเทศได้เป็นอย่างดี 6 ประการ ดังนี้

2.1 การมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญและเน้นในเรื่องการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยสารสนเทศ

2.2 การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น พนักงานที่สามารถยอมรับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ง่ายจะเป็นพนักงานที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นได้ดี กล่าวได้ว่าการยืดหยุ่นในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในยุคสารสนเทศและสิ่งที่ทำให้องค์การยืดหยุ่นได้ดีคือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

2.3 มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ เพื่อปรับให้ทันกับข้อมูลสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งในกระบวนการทำงานและผลิตสินค้า อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

2.4 การทำงานเป็นทีม เป็นพื้นฐานของระบบการทำงานทั้งหมดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับเรื่องของการบริหารจัดการคุณภาพองค์การ (Total Quality Management) ดังนั้น องค์การในยุคสารสนเทศจึงมีเป้าหมายให้พนักงานเกิดวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.5 เปิดใจยอมรับการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คนที่มีความรู้ความสามารถจะมีบทบาทสำคัญในองค์กรและสังคมอย่างเห็นได้ชัด แต่สิ่งสำคัญ คือ ไม่ใช่ข้อมูลสารสนเทศที่อยู่ในสมองของบุคคลนั้น ๆ แต่เป็นการที่บุคคลนั้นได้นำมาแบ่งปัน ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีค่าและจะมีค่าเพิ่มมากขึ้นเมื่อได้เกิดการแบ่งปันและก่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา

2.6 การสนับสนุนจากองค์กรและการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นแนวคิดทางด้านจิตวิทยาในการหล่อหลอมรวมจิตใจและการแสดงเอกลักษณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กรในการแสดงพลังเพื่อสร้างความสำเร็จ การอยู่ร่วมกันในองค์การเป็นศูนย์รวมในองค์กรและความสัมพันธ์ที่ได้แปรมา

เป็นคุณค่า ให้เป็นความภักดีต่อองค์กร ในองค์กรยุคสารสนเทศมีความคาดหวังให้พนักงานมองตัวเองเป็นสมาชิกขององค์การ มีความรับผิดชอบในทุกเรื่องในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนของยุคสารสนเทศนี้

อย่างไรก็ตามนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงทีกับบริบทขององค์การแห่งข้อมูลสารสนเทศในปัจจุบัน เช่น สังคมไร้เงินสด (Cashless society) เป็นเรื่องที่กล่าวถึงกันมากในปัจจุบัน ประเทศจีนได้นำเรื่องนี้มาใช้อย่างเต็มรูปแบบในบางมณฑล และประเทศอื่น ๆ เช่น สิงคโปร์ ส่วนในประเทศไทย ก็มีการตื่นตัวและกำลังสนใจสังคมไร้เงินสด (Cashless society) กับโครงการ "คิวอาร์โค้ดเพย์เม้นต์" ผ่านบริการพร้อมเพย์ และสามารถให้บริการแก่ลูกค้าทั่วประเทศได้แล้ว เช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารออมสิน เป็นต้น

การชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด (QR Code Payment) ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกับ 5 บัตรเครดิตยักษ์ใหญ่ ได้แก่ วีซ่า มาสเตอร์การ์ด เจซีบี ยูเนี่ยนเพย์ และอเมริกันเอ็กเพรส พัฒนาขึ้นมาใช้ในประเทศไทยโดยเฉพาะ เรียกว่า "Thai QR Code Payment" เพื่อใช้ชำระเงินผ่าน Mobile Application ของธนาคารและสถาบันการเงินต่าง ๆ แทนเงินสดหรือการเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless society) อย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

3. สหกรณ์กับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในปัจจุบันและอนาคตมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างมาก หากสหกรณ์ไม่พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันต่อความก้าวหน้าของข้อมูลข่าวสารยุค IT แล้ว การทำธุรกิจกับองค์กรภายนอกจะยากขึ้น ตลอดจนธุรกิจระดับต่าง ๆ ก็จะพัฒนาตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค IT ด้วยเช่นกัน

ปัจจุบันนี้การส่งออกสินค้าเกษตรโดยสหกรณ์ได้เริ่มพัฒนาใช้ระบบ IT เพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การจำหน่ายทุเรียนของขบวนการสหกรณ์จังหวัดระยอง ปี 2561 ได้ใช้ระบบ QR Code ในการผลิตรวบรวม และจำหน่าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถสืบค้นได้ว่าทุเรียนผลที่ซื้อนี้ใครเป็นผู้ผลิต สหกรณ์ใดรวบรวมและบริโภคได้เมื่อไร หรือการผลิตมะม่วงของสหกรณ์ผลไม้แปดริ้ว จังหวัดฉะเชิงเทรา ก็ใช้ระบบ QR Code ในการผลิตและรวบรวมเช่นเดียวกัน

สำหรับสังคมไร้เงินสด (Cashless society) ของขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบัน กรมส่งเสริมสหกรณ์กับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ได้ร่วมกันทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ความร่วมมือการพัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้แก่สหกรณ์และสมาชิกโครงการบัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) ผ่านเครื่อง Mobile EDC ไปแล้วเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 เป็นการสนองนโยบายของรัฐบาลที่ขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ปรับเปลี่ยนเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรแบบสมัยใหม่ที่มีการเน้นเรื่องการบริหารจัดการโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ที่เรียกว่า Smart Farming โดยธนาคารกรุงไทยเห็นความสำคัญที่จะนำ

เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้กับสหกรณ์เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และลดความเสี่ยง จึงได้มีโครงการบัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) ขึ้น

บัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) เป็นบัตรเงินสด สมาชิกผู้ถือบัตรไม่ต้องเปิดบัญชีกับธนาคาร หากต้องการชำระสินค้าในร้านสหกรณ์สามารถใช้บริการเติมเงินเข้าบัตรได้ทุกช่องทางของธนาคารกรุงไทย เช่น สาขาหรือจุดบริการของธนาคาร เครื่อง ATM ของธนาคาร เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นธนาคารกรุงไทยยังให้บริการผ่านระบบ KTB Corporate Online ด้วย

ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แจ้งเวียนประชาสัมพันธ์ให้สหกรณ์เข้าร่วมโครงการ โดยติดต่อสมัครได้ที่ธนาคารกรุงไทยทั่วประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งสหกรณ์และสมาชิกเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสหกรณ์ร้านค้าที่สมาชิกสามารถใช้บริการซื้อสินค้าได้ทั่วประเทศโดยไม่ต้องพกพาเงินสด หรือสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ก็สามารถทำธุรกิจกับสหกรณ์ได้โดยใช้บริการ ผ่าน KTB Corporate Online ด้วยเช่นกัน

ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านสารสนเทศมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงอภิปราย

2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในยุคที่มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูง สหกรณ์ควรมีการเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.4.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 13 ตอนที่ 13.4 เรื่องที่ 13.4.2

บรรณานุกรม

ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคนสร้างองค์กร: คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). จัดพิมพ์โดยบริษัทพิมพ์ตะวัน จำกัด.

ทักษะการทำงานที่คุณต้องมีในปี 2020. (2014). สืบค้นจาก https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=bee-chan&month=12-11-2005&group=8&gblog=2

ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

นนทกร เทิดทูลทวีเดช. (2016). *Cashless Society: เตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมไร้เงินสดอย่างเต็มรูปแบบ*. สืบค้นจาก https://www.scbeic.com/th/detail/product/2602

นิเวศน์ เหมวชิวรวรากร. (2015). *หลักการลงทุน 3 ประสบการณ์ ของ ดร.นิเวศน์*. สืบค้นจาก www.moneyhub.in.th/actiele

บัตรสมาชิกสหกรณ์ Co-Op Member Card ผ่านเครื่อง Mobile EDC. (2561). สืบค้นจาก http://office.cpd.go.th/dfcs/index.php/2016-07-12-08-56-42/2016-07-13-06-54-14

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2013). *การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) พื้นฐานสำคัญของการเติบโต*. สืบค้นจาก https://prakal.wordpress.com/2013/06/20/การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน/

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต* (พิมพ์ครั้งที่ 3). จัดพิมพ์โดยบริษัทพิมพ์ตะวัน จำกัด.

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2553). กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรุงเทพฯ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2548). *การบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2549). *การบริหารการผลิตและการตลาดสหกร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2550, 2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มาตรฐานการบัญชี. (2560). ผลประโยชน์ของพนักงาน ฉบับที่ 19 (ปรับปรุง 2560). สืบค้นจาก https://www.mindmeister.com/1029253012/19-2560

ยุติธรรม ปัทมะ. (2557). การควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจของฝ่ายปกครอง: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปีที่ 4 ฉบับที่ 06.

วุฒิชัย วรครบุรี. (2560). *การควบคุมองค์กร*. เอกสารเผยแพร่ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

วาสนา ศรีอัครลาภ, และจิราวรรณ คงคล้าย. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์การยุคใหม่ในอนาคต*. เอกสารเผยแพร่ทางวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6 ฉบับที่ 2.

สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) อนาคตที่น่าจับตามองของสังคมไทย. (2560). สืบค้นจาก https://finance.rabbit.co.th/blog/cashless-society

หน่วยที่ 14

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

วุฒิ ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 14

หน่วยที่ 14

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 14.1 คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
ตอนที่ 14.2 การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
ตอนที่ 14.3 การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
ตอนที่ 14.4 เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
14.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด บริหารงานโครงสร้างฝ่ายจัดการสอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของสหกรณ์ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ สหกรณ์มีการบริหารสมรรถนะโดยกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2554 ให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่ต้องรักษาวินัยตามที่สหกรณ์กำหนด

2. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด วางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ทุกปี การเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่ม สหกรณ์พิจารณาจากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละฝ่าย ในกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัครที่มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของสหกรณ์ มีกระบวนการคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้ง ตลอดจนมีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง สหกรณ์ดำเนินการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และเอื้อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้
3. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 เพื่อใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ.กำหนด โดยมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน สหกรณ์บริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้วยการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินสะสม การจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ จัดสวัสดิการเครื่องแบบ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ
4. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน จัดตั้งเป็นชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน และพัฒนาสู่การจัดตั้งเป็นสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน ด้วยการขับเคลื่อนของผู้จัดการใหญ่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ทั้งในระดับคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน หลักธรรมาภิบาลที่สหกรณ์ถือใช้นำความสงบสุขและความดีงามมาสู่การปฏิบัติงานในสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาจนถึงทุกวันนี้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 14 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์ใช้การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. ประยุกต์ใช้เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

บทนำ

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรนี้ จะกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จังหวัดน่าน ซึ่งได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของสหกรณ์จากท่านผู้จัดการใหญ่ (นายวินัย หารตะ) เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ การได้ทราบถึงข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของสหกรณ์ จะทำให้เข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้ดีมากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของสหกรณ์มีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

ที่ตั้งสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด และอาณาเขตติดต่อ

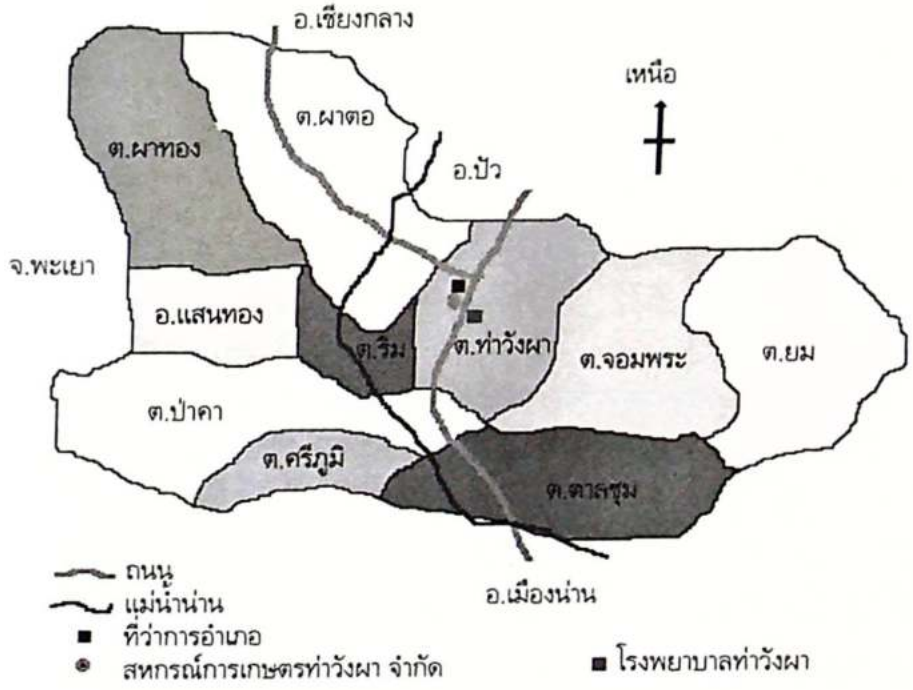
สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 416 หมู่ที่ 7 ถนนน่าน-ทุ่งช้าง ตำบลท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ซึ่งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดน่าน 41 กิโลเมตร ไปทางทิศเหนือมีอาณาเขตติดต่ออำเภอต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลเจดีย์ชัย อำเภอปัว และตำบลนาไร่หลวง อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน

ทิศใต้ ติดกับ ตำบลบ่อ อำเภอเมือง และตำบลป่าแลวหลวง อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน

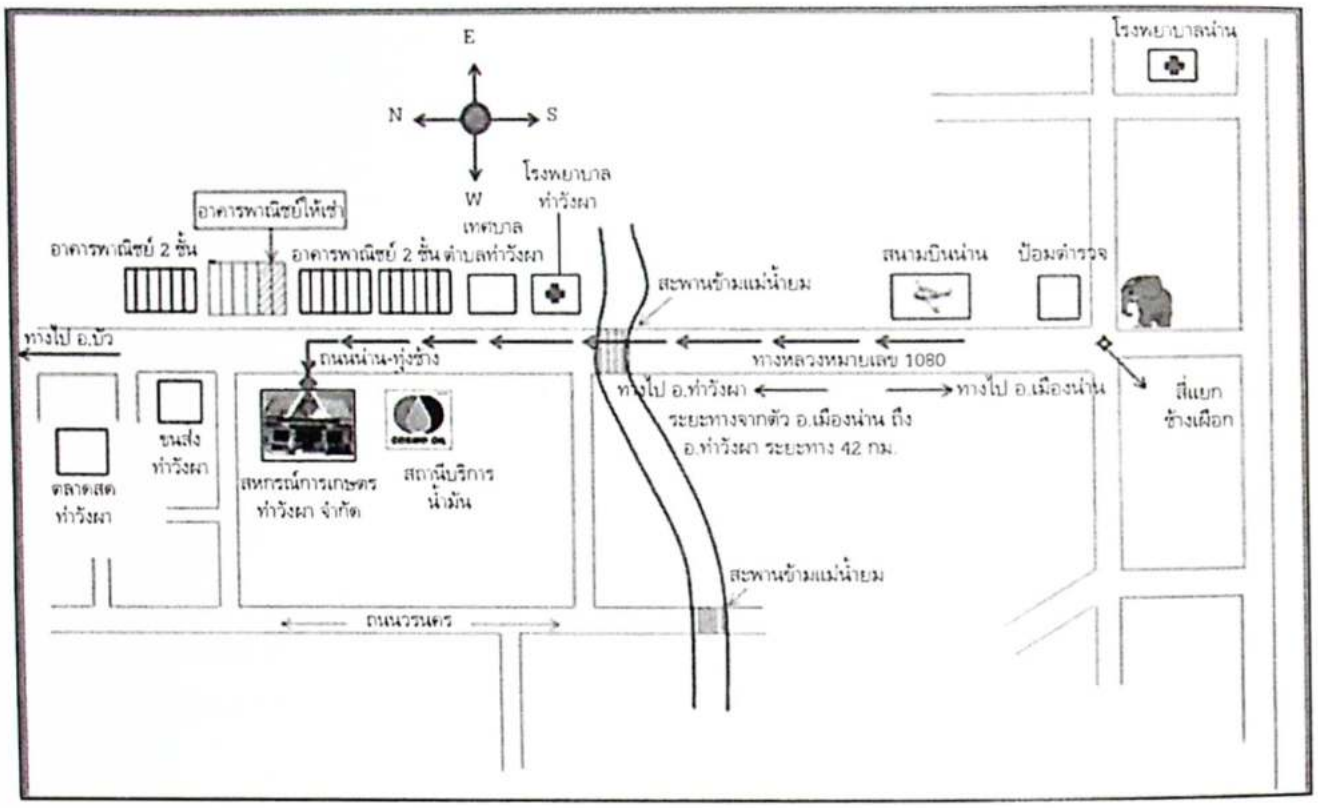
ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลศิลาเพชร ตำบลอวน อำเภอปัว จังหวัดน่าน

ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา



ภาพที่ 14.1 แผนที่อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน

ที่มา: http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.



ภาพที่ 14.2 แผนที่การเดินทางไปสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จังหวัดน่าน

ที่มา: http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

ประวัติการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรในอำเภอท่าวังผา โดยมีคุณพ่อยงยุทธ แววหงษ์ เป็น 1 ใน 12 คน ของคณะผู้ก่อตั้งสหกรณ์ โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เป็นประเภทสหกรณ์ "การธนกิจ" เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2516 เลขหมายทะเบียน กสก. 8/2516 มีสมาชิกแรกตั้ง 9 กลุ่ม จำนวน 242 คน มีทุนดำเนินงานครั้งแรก 12,100 บาท และดำเนินธุรกิจในครั้งแรกเพียง 3 ฝ่าย ต่อมาเมื่อทางราชการได้จัดประเภทสหกรณ์ใหม่ตามกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สหกรณ์การเกษตร" เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2516

สำหรับอาคารสำนักงานของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ในช่วงแรกเป็นห้องเช่า เลขที่ 91 หมู่ที่ 1 ถนนวรนคร ตำบลริม อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ต่อมาได้ย้ายมาเช่าห้องแถวที่บ้านของคุณพ่อยงยุทธ แววหงษ์ เลขที่ 405 หมู่ที่ 3 ตำบลท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ใช้เป็นที่ทำการของสหกรณ์มาจนถึงปี พ.ศ. 2520 ต่อมาทางราชการได้ให้งบสนับสนุนในการก่อสร้างฉางอเนกประสงค์ ทางสหกรณ์จึงได้ซื้อที่ดินแปลงปัจจุบันซึ่งติดกับถนนน่าน-ทุ่งช้างเป็นของตนเอง เพื่อสร้างฉางอเนกประสงค์ดังกล่าวและให้เป็นที่ทำการของสหกรณ์มาจนถึง ปี พ.ศ. 2530 ต่อมาสหกรณ์ได้ก่อสร้างสำนักงานหลักแรกเป็นอาคารชั้นครึ่ง เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2531 และสร้างเสร็จสมบูรณ์ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2531 ทางสหกรณ์ใช้เป็นที่ทำการมาจนถึงปี พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 27 ปี

ด้วยอาคารสำนักงานเดิมมีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถบริการสมาชิกได้ทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชุดที่ 44 จึงได้บรรจุแผนงานการลงทุนในทรัพย์สินในการดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์มา 4 ปีจึงได้เริ่มก่อสร้างอาคารสำนักงานหลังใหม่ในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2558 และสร้างเสร็จสมบูรณ์เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานสมัยใหม่ ขนาดกว้าง 14 เมตร ยาว 25.50 เมตร ขนาดความสูง 5 ชั้น มีลิฟท์/บันไดหนีไฟ มีอุปกรณ์สำนักงานครบครัน โดยชั้นแรกเป็นอาคารจอดรถ ชั้นที่ 2 เป็นชั้นอเนกประสงค์ ชั้นที่ 3 เป็นที่ทำการให้บริการแก่สมาชิกของฝ่ายต่าง ๆ และห้องของผู้บริหาร ชั้นที่ 4 เป็นห้องประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ห้องประชุมเล็ก และศูนย์เรียนรู้การสหกรณ์ และชั้นที่ 5 เป็นห้องประชุมใหญ่ ขนาดความจุ 300 ที่นั่ง งบประมาณในการก่อสร้างทั้งสิ้น 20,000,000 บาท (ยี่สิบล้านบาทถ้วน) สามารถให้บริการแก่สมาชิก และผู้มาติดต่องานได้อย่างทั่วถึงและสะดวกสบาย โดยเปิดใช้อาคารสำนักงานแห่งนี้ไป เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2560



ภาพที่ 14.3 อาคารสำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

สมาชิกและกลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

นับถึงปีทางบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2560 นับเป็นปีที่ 44 สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีสมาชิกทั้งสิ้น 6,389 คน แยกเป็นสมาชิกสามัญ 4,231 คน และสมาชิกสมทบ 2,156 คน อยู่ทุกอำเภอในจังหวัดน่าน สมาชิกสามัญแบ่งออกเป็น 41 กลุ่ม สังกัด 59 หมู่บ้าน ในท้องที่ 9 ตำบล ดังนี้

1. ตำบลท่าวังผา	จำนวน 6 กลุ่ม	สมาชิก	470 คน
2. ตำบลศรีภูมิ	จำนวน 8 กลุ่ม	สมาชิก	1,004 คน
3. ตำบลป่าคา	จำนวน 5 กลุ่ม	สมาชิก	701 คน
4. ตำบลตาลชุม	จำนวน 10 กลุ่ม	สมาชิก	1,079 คน
5. ตำบลริม	จำนวน 3 กลุ่ม	สมาชิก	204 คน
6. ตำบลจอมพระ	จำนวน 1 กลุ่ม	สมาชิก	89 คน
7. ตำบลผาตอ	จำนวน 2 กลุ่ม	สมาชิก	236 คน
8. ตำบลผาทอง	จำนวน 2 กลุ่ม	สมาชิก	178 คน
9. ตำบลแสนทอง	จำนวน 4 กลุ่ม	สมาชิก	270 คน

ทรัพย์สินของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2560 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 429,397,499.24 บาท ประกอบด้วยเงินสด เงินฝากธนาคารฯ ลูกหนี้ และมีสินทรัพย์เป็นของตนเอง ดังนี้

1. ที่ดิน จำนวน 10 แปลง เนื้อที่ 37 / - / 98 ไร่
2. สำนักงาน 1 หลัง พร้อมอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย
3. ฉางอเนกประสงค์ ขนาดความจุ 500 เกวียน 2 หลัง และโกดังเก็บสินค้า 2 หลัง
4. สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ขนาด 8 หัวจ่าย 1 สถานีฯ และสถานีน้ำมันเชื้อเพลิง สาขา ดอนตัน ขนาด 4 หัวจ่าย 1 สาขา
5. ร้านค้า Q-Shop ที่สหกรณ์ฯ 1 แห่ง, ตลาดนัดสินค้าชุมชน 1 แห่ง และร้านค้าสาขา 7 แห่ง
6. รถยนต์บรรทุกน้ำมันฯ 18 ล้อ ความจุ 32,000 ลิตร จำนวน 1 คัน, รถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 2 คัน และรถบรรทุก 4 ล้อ จำนวน 3 คัน
7. เครื่องคัดเกรดส้มเขียวหวาน จำนวน 3 เครื่อง และเครื่องคัดเกรดลำไย จำนวน 3 เครื่อง
8. โรงดองผลิตผลการเกษตร ขนาดความจุ 3 × 3 × 3 เมตร จำนวน 60 บ่อ พร้อมอุปกรณ์ฯ
9. ตลาดกลางผลิตผลการเกษตรประจำตำบล พร้อมอาคารสำนักงาน ฉาง ลานตาก จุดตรวจสอบเครื่องชั่ง และอุปกรณ์สำนักงาน ในพื้นที่ 14 / - / 11 ไร่
10. อาคารตลาดนัดสินค้าชุมชนขนาดใหญ่ 1 หลัง, ห้องแถวสำหรับเช่าจำหน่ายสินค้า 14 ห้อง และอาคารพาณิชย์ 2 ชั้นติดถนนน่าน-ทุ่งช้าง เพื่อให้เช่า จำนวน 2 คูหา
11. เครื่องอบลดความชื้นข้าวโพด ขนาด 30 ตัน จำนวน 1 เครื่อง
12. โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์-ชีวภาพ ปุ๋ยหมัก งบประมาณผู้ว่า CEO พร้อมอุปกรณ์การผลิตครบชุด

13. โรงผสมอาหารสัตว์ ขนาดกำลังผสมครั้งละ 1,000 กิโลกรัม จำนวน 1 ชุด
14. รถโฟล์คลิฟท์ขนาดยก 3 ตัน จำนวน 1 คัน
15. รถตู้คอมมิวเตอร์ จำนวน 1 คัน
16. รถตักล้อยางโคมัสสุ ขนาด 1.7 คิว จำนวน 1 คัน

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

"เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกพร้อมชุมชน ก้าวทันเทคโนโลยี คงความเป็นเลิศด้านผู้นำสหกรณ์"

ค่านิยมของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1. เป็นองค์กรที่ให้บริการ โดยยึดสมาชิกเป็นศูนย์กลาง
2. บริการดี มีน้ำใจ กำไรคืน
3. การบริหารจัดการ ยึดหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1. พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และชุมชน
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
4. สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก
5. พัฒนาด้านการบริหารจัดการ

นโยบายของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1. ขยายการรับสมาชิกใหม่ ทั้งสามัญและสมทบ ในอำเภอท่าวังผา และทุกอำเภอในจังหวัดน่าน
2. ส่งเสริมการระดมทุน โดยการระดมหุ้น และเงินออมจากสมาชิก
3. ลดดอกเบี้ยเงินกู้ เพิ่มวงเงินกู้ให้กับสมาชิก
4. ส่งเสริมและฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ ทำแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน
5. ขยายธุรกิจบริการ การตลาด และแปรรูปผลิตผล เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต
6. ส่งเสริมอาชีพในหมู่สมาชิก และพัฒนาอาชีพเสริม โดยจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และกลุ่มสตรีสหกรณ์
7. ให้การช่วยเหลือด้านสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คู่สมรส และชุมชน
8. นำระบบการบริหารงานยุคใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร และการติดตามประเมินผล
9. การบริหารธุรกิจ ทำแบบครบวงจร มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง Coso Enterprise Risk Management (COSO ERM)

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก การรับฝากเงิน การจัดหาสินค้าปัจจัยการผลิตหรือสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้กับสมาชิก การส่งเสริมและให้บริการแก่สมาชิก การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อจัดการขาย การแปรรูปผลผลิตออกจำหน่าย และการให้สวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิก และกระทำการต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ คำสั่งตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ในข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินงานทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีภารกิจหลักที่ให้บริการแก่สมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ (ผู้สมัครใช้บริการ) แบ่งออกเป็น 6 ธุรกิจ กับ 1 แผนก ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อนำไปลงทุนด้านการเกษตรตามวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ และภายใต้ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ฯ ของสหกรณ์อยู่ 6 ประเภท คือ

1.1 เงินกู้ระยะสั้นเพื่อการอื่น กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 12 เดือน

1.2 เงินกู้ระยะสั้นเพื่อผลิตผลหลัก กำหนดชำระคืนเสร็จภายในฤดูกาลผลิต

1.3 เงินกู้ระยะปานกลาง กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 3 ปี

1.4 เงินกู้ระยะปานกลางพิเศษ กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 5 ปี

1.5 เงินกู้โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ฯ กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 10 ปี

1.6 เงินกู้ระยะยาว กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 15 ปี

สหกรณ์คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกตามระดับชั้น ในอัตราร้อยละ 7.00-10.00 ต่อปี วงเงินกู้สูงสุดไม่เกิน 1,000,000 บาท ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2560 สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก จำนวน 208,823,445.62 บาท ให้สหกรณ์อื่นและกลุ่มสตรีสหกรณ์กู้ยืม จำนวน 14,175,890.00 บาท รวมทั้งสิ้น 222,999,335.62 บาท

2. การรับฝากเงิน สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก โดยเปิดบริการรับฝาก-ถอน ให้แก่สมาชิกตั้งแต่เวลา 08.30-15.00 น. ทุกวันทำการ สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินฝากแก่สมาชิกสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ปัจจุบันสหกรณ์บริการรับฝากเงินจากสมาชิกอยู่ 3 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2560 มียอดเงินรับฝากคงเหลือทั้งสิ้น 271,023,392.27 บาท

3. ธุรกิจการซื้อ สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกตามความต้องการ ได้แก่ วัสดุการเกษตร เมล็ดพันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช วัสดุก่อสร้าง ตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ไว้คอยบริการที่ร้านค้าศูนย์กลางของสหกรณ์ และร้านค้าสาขาตามกลุ่มหมู่บ้าน จำนวน 7 สาขา เริ่มให้บริการตั้งแต่เวลา 08.30-16.30 น. วันจันทร์-วันเสาร์ โดยทางสหกรณ์มีรถบริการจัดส่งสินค้าให้ฟรี ปัจจุบันทางสหกรณ์ได้ปรับปรุงร้านค้าเข้าสู่ร้านค้า Q-Shop ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาจำหน่ายสินค้าให้กับสมาชิกสามัญและสมทบ เป็นเงิน 14,263,210.17 บาท

4. ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง สหกรณ์เริ่มเปิดสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2537 เป็นสถานีบริการขนาด 4 ตู้ (8 มือจ่าย) โดยจำหน่ายน้ำมันดีเซลหมุนเร็ว B3

แก๊สโซฮอล์ 91 แก๊สโซฮอล์ 95 และน้ำมันเครื่องทุกชนิดในราคาที่ยุติธรรม เริ่มเปิดสถานีบริการตั้งแต่เวลา 06.00-20.00 น. ทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ และเปิดสถานีบริการน้ำมันระดับตำบล ที่สาขาบ้านดอนตัน เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2555 เป็นสถานีขนาดกลาง ขนาด 2 ตู้ (4 มือจ่าย) เพื่อเป็นการขยายการให้บริการแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป และยังมีปั๊มหลอดซึ่งอยู่ตามสาขาหมู่บ้านของสมาชิก จำนวน 25 สาขา ในรอบปีที่ผ่านมาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งสิ้น 79,280,530.33 บาท

5. ธุรกิจการขาย สหกรณ์รวบรวมผลิตผลจากสมาชิกเพื่อจัดการขาย เพื่อให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ป้องกันการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งทุกปีทางสหกรณ์จะรวบรวมผลผลิตทั้งพืชไร่ และพืชสวนตามแผนงาน ตามฤดูกาล หรือโครงการที่ทางสหกรณ์ส่งเสริมแบบครบวงจร ซึ่งผลิตผลหลักของอำเภอท่าวังผา ได้แก่ ปาล์มน้ำมัน ลำไยสดช่อ ลำไยสดร่วง ถั่วดาวอินคา กาแฟ และข้าวเปลือก ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา 32,815,644.10 บาท

6. ธุรกิจแปรรูป-โรงงาน สหกรณ์ฯ ได้ก่อสร้างโรงคองแปรรูปผลิตผลการเกษตรโดยได้รับงบประมาณสนับสนุนเงินทุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (เงินกู้ยืม) และจากสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (เงินอุดหนุนให้เปล่า) ในการก่อสร้างโรงคองพืชผลการเกษตรขนาดกว้าง 3 เมตร ยาว 3 เมตร และลึก 3 เมตร จำนวน 60 บ่อคอง สามารถรองรับผลผลิตทางการเกษตรเพื่อแปรรูปออกจำหน่าย คือ ผักกาดเขียวปลี กระเทียม ขิง พริก และอื่น ๆ ตามที่โรงงาน หรือตลาดต้องการ ได้ครั้งละ 1,500,000 กิโลกรัม

นอกจากนี้ ทางสหกรณ์ยังมีโรงอบลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ สามารถรองรับข้าว และข้าวโพด ได้ครั้งละ 8 ตัน หรือวันละ 30 ตัน โรงผสมอาหารสัตว์ ผสมครั้งละ 1 ตัน โรงงานผลิตปุ๋ยหมัก ขนาด 2 ตัน 1 โรง และโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ งบประมาณผู้ว่า CEO ขนาดกลาง จำนวน 1 โรง ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ปั้นเม็ดผสมมูลค้างคาวออกจำหน่าย ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา แปรรูปฯ มีมูลค่า 483,552.00 บาท

7. แผนกสวัสดิการสังคม ทางสหกรณ์ฯ ได้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการสังคมไว้ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกและคู่สมรส แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และคู่สมรส เวลาประสบภัยธรรมชาติ กรณีเจ็บป่วยสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลกับสหกรณ์ได้ตามสิทธิ์/ตามระดับชั้นของสมาชิก ปีละไม่เกิน 4,000 บาท/คน เวลาประสบภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และลมพายุพัด ทางสหกรณ์จะมีเงินกองทุนไว้คอยช่วยเหลือสนับสนุน และเมื่อสมาชิกถึงแก่ชีวิต สมาชิกกองทุนฯ ที่มีอยู่ปัจจุบัน จำนวน 6,249 คน ก็จะช่วยกันบริจาคเงินตามระเบียบเพื่อมอบให้กับทายาทของผู้ที่ถึงแก่ชีวิต รายละประมาณ 125,420.00 บาท ซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างปี จ่ายทุนสวัสดิการให้ทายาทสมาชิกที่เสียชีวิตระหว่างปี ทั้งสิ้น 82 ราย เป็นเงิน 10,160,500.00 บาท

อนึ่ง ปัจจุบันทางสหกรณ์ฯ ได้จัดกองทุนสวัสดิการให้แก่สมาชิกประเภทสามัญ กรณีบุตรคนแรกรายละ 500 บาท และจัดกิจกรรมพิธีสูมาคารวะ และกิจกรรมดูแลสมาชิกผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 75 ปีขึ้นไป จำนวน 41 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน รวม 82 คน ในช่วงเดือนเมษายนของทุก ๆ ปี

นอกจากนั้น ทางสหกรณ์ยังมีการจัดทำประกันชีวิตส่วนบุคคล ประกันชีวิตกลุ่ม ประกันคุ้มครองสินเชื่อ กับบริษัท สหประกันชีวิต จำกัด ประกันอุบัติเหตุอย่างเดียวกับบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) ให้กับสมาชิกและคู่สมรสด้วย

ผลงานดีเด่นที่ได้รับการยกย่องของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

• สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สร้างระบบการระดมทุนได้อย่างดีมาก และบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งสหกรณ์ไม่จำเป็นที่จะต้องกู้ยืมสินเชื่อจากสถาบันการเงินอื่น และจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในการระดมทุน เช่น

• การจัดชั้นสมาชิก เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2527-ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นในการระดมหุ้น ระดมเงินฝาก ซึ่งสมาชิกได้รับผลประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และสวัสดิการที่แตกต่างกันตามระดับชั้นของสมาชิก

• การจัดชั้นกลุ่มสมาชิก เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2539-ปัจจุบัน โดยเอาผลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มสมาชิกที่ทำกับสหกรณ์ระหว่าง ปี พ.ศ. ทำให้แต่ละกลุ่มเกิดการแข่งขันกันในการทำธุรกิจต่อสหกรณ์ ผลดีก็จะตกกับตัวประธานกลุ่มและกลุ่มสมาชิกเอง

• ตั้งเป้าหมายในการระดมทุน เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2527-ปัจจุบัน โดยการกำหนดหุ้นที่สมาชิกจะถือหุ้นเป็นรายคน/รายกลุ่ม/รายปี

• จัดระบบร้านค้าทั้งด้านการเกษตร สินค้าทั่วไป สินค้าอุปโภคบริโภค น้ำมันเชื้อเพลิง และสร้างระบบร้านค้าย่อยที่เป็นเครือข่ายของสหกรณ์ให้แก่กลุ่มสมาชิก ปัจจุบันมีอยู่ 7 สาขา และปั๊มหลอดตามสาขาหมู่บ้านอีก 27 สาขา ทำให้สมาชิกได้รับความสะดวกในการซื้อ

• จัดระบบตลาดข้อตกลงพืชผักและไม้ผลร่วมกับภาคเอกชน ตลอดจนการสร้างโรงดองแปรรูปฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตผลให้กับสมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์อื่นในจังหวัดน่านอีก 7 อำเภอ ที่เข้าร่วมโครงการฯ

• จัดทุนสวัสดิการให้แก่สมาชิกที่คลอดบุตรแรกเกิด ค่ารักษาพยาบาลแก่สมาชิกและคู่สมรส เวลาประสบภัยธรรมชาติ เวลาเสียชีวิต และจัดงาน/ให้สวัสดิการแก่สมาชิกผู้สูงอายุ ให้การสนับสนุนสังคมและพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นที่ บ้าน วัด โรงเรียน (บวร.)

• ปี พ.ศ. 2520 รับโล่รางวัลที่ 1 และป้ายรางวัล จากนายสวัสดิ์ ศรศึก ผู้ตรวจราชการสหกรณ์เขต 6 ในฐานะที่สหกรณ์สามารถก่อสร้างฉางอเนกประสงค์เสร็จก่อนสหกรณ์อื่นในเขต 6 ขณะนั้น

• วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2532 (ครั้งที่ 1)

• วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบตามโครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในเชิงธุรกิจ เพื่อนำไปเผยแพร่และพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรอื่น และเพื่อจะเป็นหนทางนำไปสู่การดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจเอกชน

• วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ประธานกรรมการ (นายยงยุทธ แวหงษ์) ได้รับโล่รางวัลกรรมการสหกรณ์ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2539 ในงานวันสหกรณ์แห่งชาติ

• วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ผู้จัดการใหญ่ (นายวินัย หารตัะ) ได้รับโล่รางวัล ผู้จัดการสหกรณ์ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2539 ในงานวันสหกรณ์แห่งชาติ

• วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคของภาคเหนือ ประจำปี พ.ศ. 2540

• วันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2540 (ครั้งที่ 2)

• วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 สหกรณ์ได้รับโล่รางวัลในงานวันสหกรณ์แห่งชาติในฐานะสหกรณ์สามารถดำเนินการเป็นที่ยอมรับในขบวนการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

• วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2548 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดน่าน

• ปี พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน ให้เป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดี ภายใต้โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์สู่ความเป็นสากล (CQM) ของจังหวัดน่าน

• วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคของภาคเหนือ ประจำปี พ.ศ. 2550

• วันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2550 (ครั้งที่ 3)

• วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ รางวัลชนะเลิศคนดีศรีเกษตร ด้านสถาบันเกษตรกร จากคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

• ปี พ.ศ. 2551 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน ให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบนำร่องในการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน (ปี พ.ศ. 2551-2555)

• ปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) โดยได้รับคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการทำงาน ซึ่งโครงการดังกล่าวกำหนดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2552-2556) คือ

- ระยะที่ 1 Short Term : ช่วงของการรณรงค์ (1 ปี)
- ระยะที่ 2 Medium Term : ช่วงปรับปรุง-ผลักดัน (2-4 ปี)
- ระยะที่ 3 Long Term : สหกรณ์ที่เป็นเลิศ (4 ปี ขึ้นไป)

• ปี พ.ศ. 2554 สหกรณ์ได้รับโล่เกียรติบัตร สหกรณ์นำร่องที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี โครงการ CQA หมวดที่ 6 จากอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในงานสหกรณ์ไทย ใต้ร่มพระบารมี

• ปี พ.ศ. 2558 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบศูนย์การเรียนรู้การสหกรณ์ของจังหวัดน่าน

• ปี พ.ศ. 2559 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ เนื่องในโอกาส 100 ปี สหกรณ์ไทย

จากข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าระยะเวลากว่า 44 ปี ของการจัดตั้ง สหกรณ์ได้ทำให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ ขณะที่สหกรณ์ก็มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (Cooperative Quality Award: CQA) โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด ยึดมั่นในจริยธรรม ธรรมาภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ แสดงถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ประสิทธิภาพ ฝ่ายจัดการมีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สหกรณ์อื่นได้ จึงยกนำสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มาเป็นกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรนี้

ตอนที่ 14.1
คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 14.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
เรื่องที่ 14.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการที่สอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ และเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ยังมีแนวปฏิบัติงานที่ดีในการจัดกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ทราบในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน และคุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของสหกรณ์ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ 10 ประการ มีกลวิธีปลูกฝังอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ และต้องเลิกอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อสหกรณ์โดยผ่านการประชุม
2. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2554 ให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่ต้องรักษาวินัยตามที่กำหนด

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 14.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคม ชุมชน ประเทศชาติ หากประเทศใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง สามารถนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ประเทศนั้นจะมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แต่ถ้าประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ประเทศนั้นย่อมจะมีการพัฒนาที่ล้าช้าหรือล้าหลัง สำหรับสหกรณ์แล้วทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะสหกรณ์เป็นองค์การที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ประสบร่วมกัน การดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย บุคลากร (Man) ทุนดำเนินงาน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management)

สำหรับสหกรณ์ "บุคลากร (Man)" ถือเป็นทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญและเป็นหัวใจของสหกรณ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งล้วนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่จะทำให้สหกรณ์อยู่รอดและก้าวหน้าได้ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ได้ในที่สุด ซึ่งเนื้อหาในเรื่องที่ 14.1.1 นี้ จะได้ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ว่ามีโครงสร้างในการบริหารงาน ตลอดจนมีคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงทำให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับทั้งจากสมาชิก บุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนได้รับพระราชทานโล่รางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติถึง 3 สมัย ในปี พ.ศ. 2532, 2540 และ 2550 ตามลำดับดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

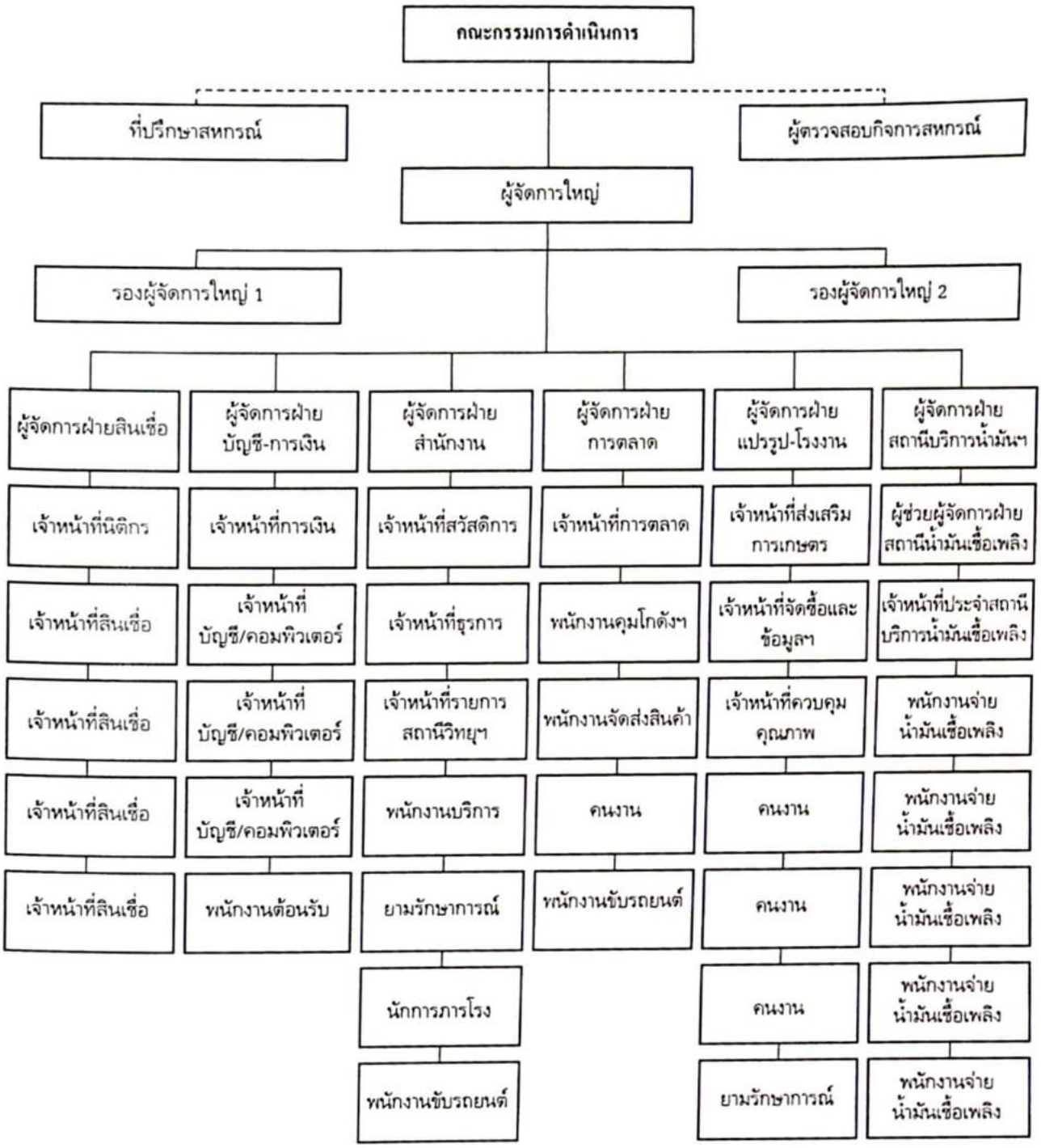
1. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษาสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ดังนี้

1.1 คณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวน 15 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์ ได้มีการแบ่งงานเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้และดำเนินคดี คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

1.2 ที่ปรึกษาสหกรณ์ สหกรณ์ได้เรียนเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในกิจการทั้งปวง ให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) นายอำเภอท่าวังผา ประธานที่ปรึกษาฯ 2) เกษตรอำเภอท่าวังผา ที่ปรึกษา

ด้านการเกษตร 3) ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย 4) นายกเทศมนตรีตำบลท่าวังผา ที่ปรึกษาด้านกิจการทั่วไป และ 5) ที่ปรึกษาโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ



ภาพที่ 14.4 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด. (2560, น. 8).

1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ฯ ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ จำนวน 2 คน

1.4 ฝ่ายจัดการ เป็นผู้รับนโยบายของฝ่ายบริหารสหกรณ์ฯ มาปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำกับดูแล มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ปัจจุบันมีจำนวน 41 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี-การเงิน ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายแปรรูป-โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของฝ่ายต่าง ๆ



นายวินัย หารตัะ
ผู้จัดการใหญ่



นางนงเยาว์ เมืองคำรอง
รองผู้จัดการใหญ่ 1

อยู่ระหว่างการสรรหา
รองผู้จัดการใหญ่ 2



นางมาลี ภิราญคำ
ผู้จัดการ ฝ่ายสินเชื่อ



นางพวงผกา ขจรกิตติศักดิ์
ผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี-การเงิน



นางสาวชนิดาภา เนตรทิพย์
ผู้จัดการ ฝ่ายสำนักงาน



นางนัดดา ท้าวอ้าย
ผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด



นายชุมพล ท้าวอ้าย
ผู้จัดการ ฝ่ายแปรรูป-โรงงาน



นางบรรณวดี พงษ์สุภาษะ
ผู้จัดการ ฝ่ายสถานีบริการน้ำมันฯ

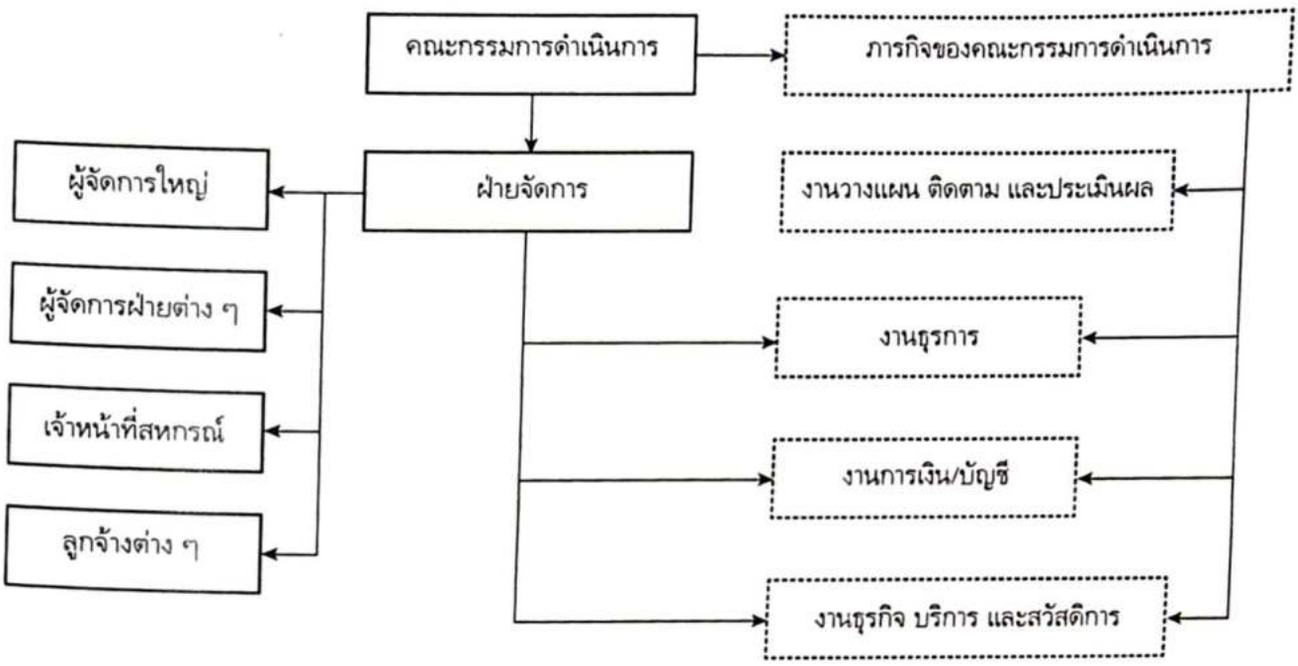
ภาพที่ 14.5 โครงสร้างผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

1.5 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ มาจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์น่าน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด อีกทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้ผลการตรวจสอบที่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่า เป็นผลงานที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของสหกรณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานแก่สหกรณ์

รวมทั้งระบบเตือนภัยทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์การเงินของสหกรณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานสหกรณ์ให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ สหกรณ์มีข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่านเป็นผู้ให้คำแนะนำส่งเสริมด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์



ภาพที่ 14.6 โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์การกำกับดูแลภายในองค์กรสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
ที่มา: ข้อกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด. (2558, น. 1).

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ที่ชัดเจน มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ มีทีมงานที่เพียงพอ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ สหกรณ์มีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มสมาชิก คณะกรรมการบริหารกลุ่ม ประธานกลุ่ม และคณะกรรมการดำเนินการ มีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ที่ปรึกษาสหกรณ์ มีการเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

2. แนวปฏิบัติงานที่ดีด้านการจัดกระบวนการของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีแนวปฏิบัติงานที่ดีด้านการจัดกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1) กำหนดความสามารถหลักของสหกรณ์ไว้ในการดำเนินงานจัดหาสินค้าและบริการแก่เกษตรกรสมาชิก

2) มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญของสหกรณ์ไว้ทุกงาน งานธุรการ งานสารบรรณ งานบัญชี-การเงิน รับฝาก-ถอนเงิน งานสินเชื่อ งานตลาด งานการรวบรวมผลผลิต งานบริการน้ำมัน งานโรงงานแปรรูป

3) มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการแก่สมาชิกในแต่ละธุรกิจและกำหนดตัวชี้วัดตามเกณฑ์มาตรฐาน

4) มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน มีข้อกำหนดหน้าที่และการมอบหมายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ซึ่งจะกล่าวในเรื่องที่ 14.1.2 ต่อไป

5) มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

6) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิก

7) มีการกำหนดรูปแบบการติดต่องานภายในและภายนอกขึ้นใช้เอง

8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับ

9) มีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ใช้เครื่องเตือนภัยทางการเงิน ติดตั้งกล้องวงจรปิดไว้ในจุดที่สำคัญ

10) สหกรณ์นำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และเทคนิคการจัดการที่จำเป็นมาใช้ในการออกแบบและกำหนดกระบวนการทำงาน

11) มีการจัดระบบสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมใช้งานสะดวกให้เข้าถึงและเชื่อถือได้

จากการที่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีแนวปฏิบัติงานที่ดีด้านการจัดกระบวนการ ทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์ ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่รับทราบบทบาทหน้าที่ตนเองชัดเจน เต็มใจให้บริการ

2) สมาชิกพึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาและรักองค์กร

3) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ยอดขายและบริการสูงขึ้น

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นอกจากมีโครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ และเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแล้ว ยังมีแนวปฏิบัติงานที่ดี ตามหมวดที่ 6 การจัดกระบวนการทำงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) ทำให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ส่งผลให้สมาชิกพึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาในสหกรณ์ และปริมาณธุรกิจของสหกรณ์สูงขึ้นตามลำดับ

3. คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ

ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละฝ่ายของสหกรณ์ได้ ดังนี้

3.1 สมาชิกสหกรณ์ มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์และมีความเชื่อมั่นว่าสหกรณ์สามารถจะยึดเป็นที่พึ่งในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของตนได้ จึงมีความภักดีกับสหกรณ์ ให้ความร่วมมือและอุดหนุนกิจการ และธุรกิจของสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจต่อสหกรณ์

3.2 คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นกรรมการฝ่ายอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็น มีความเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องในทางมิชอบ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ด้วยดี และนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน มีแผนการดำเนินงาน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

นอกจากนี้ สำหรับคณะกรรมการดำเนินการ/กรรมการบริหารกลุ่ม ต้องมีจรรยาบรรณ 10 ประการ ดังนี้ (สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด, 2560, น. 61)

1) มุ่งมั่น และอุทิศตน เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้า ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ และสุจริต โดยยึดมั่นอุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสหกรณ์

2) พึงรักษาปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกโดยรวม และตัดสินใจบนพื้นฐานประโยชน์สมาชิกอย่างเป็นธรรม

3) พึงปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์อย่างเคร่งครัด รวมถึงยึดหลักจริยธรรม วัฒนธรรมอันดีงาม

4) มุ่งพัฒนาความรู้ ศักยภาพของตนและบุคลากรของสหกรณ์อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสหกรณ์

5) กำกับดูแลการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่แทรกแซงสายการบังคับบัญชาแต่จะสร้างความยุติธรรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการปฏิบัติงาน

6) พึงใช้ ดูแล และรักษาทรัพย์สิน อุปกรณ์ของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

7) ไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน ญาติ และพวกพ้อง

8) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจส่วนตนที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสหกรณ์ และเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในองค์กร หรือธุรกรรมใดที่ขัดกับประโยชน์ของสหกรณ์

9) ละเว้นการให้สัญญาต่างตอบแทนแก่บุคคล องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง ผลประโยชน์ของตน

10) ไม่นำเอาทรัพย์สิน อุปกรณ์ บุคลากรของสหกรณ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้องและไม่กระทำการใดอันเป็นปฏิปักษ์ และเป็นคู่แข่งขันต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

3.3 ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีและปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่กำหนดไว้ และนำเอาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับฝ่ายจัดการสหกรณ์จะต้องมีจรรยาบรรณ 10 ประการ สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้แก่

1) พึงปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

2) พึงให้บริการแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ และประทับใจ

3) พึงรักษาข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกเป็นความลับและไม่นำไปแสวงหาประโยชน์เพื่อตนและพวกพ้อง

4) ให้บริการแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

5) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

6) พึงรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน อุปกรณ์ของสหกรณ์อย่างประหยัดคุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงไม่นำเอาไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตน

7) พึงรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และหลีกเลี่ยงการสร้างความขัดแย้ง ปัญหา หรือการกระทำอันเป็นการสร้างความแตกแยก

8) พึงให้ข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหาความต้องการของสมาชิกเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

9) พึงละเว้นการรับทรัพย์สิน ประโยชน์อื่นใดจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้องอย่างมีศักดิ์ศรี

10) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นคู่แข่งขัน หรือเป็นปฏิปักษ์กับสหกรณ์

นอกจากการปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ ตามจรรยาบรรณ 10 ประการ สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์นี้แล้ว ผู้จัดการใหญ่ (นายวินัย หารตัะ) จะเน้นย้ำฝากไว้ใส่ใจคิดเสมอในการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ และการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ ประจำไตรมาส ว่าจะต้องมีอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ และต้องเลิกอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อสหกรณ์ ดังนี้

อุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ ที่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ฯ ควรจะปฏิบัติ ดังนี้

1) กล้าทำงานเชิงรุก
2) มุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรและโครงการ
3) ทำสิ่งสำคัญก่อน
4) คิดแบบ win win
5) เข้าใจผู้อื่นก่อนค่อยทำให้ผู้อื่นเข้าใจเรา
6) ฝึกตนเองให้ทำงานกับผู้อื่นได้ดี
7) ปรับปรุง พัฒนา เสริมแต่งตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

อุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อสหกรณ์ ที่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ฯ ไม่ควรปฏิบัติดังนี้

ประจบสอพลอ	นั่งรอนายสั่ง	บ้าคลั่งอำนาจ
คู่กัดรอบด้าน	ประจานองค์กร	พักผ่อนอาจิณ
นินทาเจ้านาย	แบ่งฝ่ายเล่นพวก	สะดวกด้วยเงิน
สรรเสริญต่อหน้า	มาช้า กลับก่อน	มืออ่อนไม่เคย
เฉยเมยการเปลี่ยนแปลง	ไม่ชอบแข่ง รักสบาย	เก่งเหลือหลายเก่งคนเดียว



ภาพที่ 14.7 บุคลากรฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

3.4 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้ แนะนำให้ทางสหกรณ์ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ตลอดจนเป็นนักประสานงานที่ดี

โดยสรุป คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นอกจากจะมีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ 10 ประการแล้ว ยังต้องมีอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ และต้องเลิกอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อสหกรณ์ ซึ่งถูกปลูกฝังโดยผู้จัดการใหญ่ผ่านการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ และการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ ประจำไตรมาสทุกครั้ง

กลวิธีการปลูกฝังอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ในการประชุมของผู้จัดการใหญ่ นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ ตามหลักการ 7 อุปนิสัย พัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง "The 7 Habits of Highly Effective People" ของ สตีเฟน อาร์. โคว์วีย์ (Stephen R. Covey) ดังนี้

1) ต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นทำก่อน (Be Proactive) เวลาที่บุคคลต้องการสิ่งใด หรือต้องการจะเริ่มต้นทำสิ่งใดสักอย่างหนึ่งจะต้องมีตัวกระตุ้น และตัวกระตุ้นจะทำให้เกิดการตอบสนอง ดังนั้นหากเป็นผู้เริ่มก่อน หรือเป็นตัวกระตุ้นการตอบสนองจะตามมา แต่การที่บุคคลจะทำสิ่งใด ก็ควรอยู่ในขอบเขตที่ทุกคนสามารถยอมรับได้

2) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the End in Mind) บุคคลจะเริ่มต้นทำสิ่งใดก่อนอื่นมักจะมาจากสิ่งที่บุคคลคิดในใจ หลักของเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจนั้น คือ การทำสองครั้ง ครั้งแรกเกิดขึ้นในจิตใจ และครั้งที่สอง คือ การทำให้สิ่งที่คิดให้เป็นจริง แต่การที่จะทุ่มแค่แรงใจอย่างเดียวก็ไม่สามารถเกิดประสิทธิผลได้ ขึ้นอยู่กับว่ามีการทุ่มเทความพยายามไปในสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ และต้องมีศูนย์รวมในตนเอง และเป็นการที่ตนเองดำเนินชีวิตและตัดสินใจได้จากฐานความชัดเจนในเป้าหมายชีวิตของตนเอง

3) ทำตามลำดับความสำคัญ (Put First Things First) อุปนิสัยที่ 3 เป็นเหมือนภาคปฏิบัติของอุปนิสัยที่ 1 และ 2 ซึ่งมีทั้งการจัดการบริหารเวลา รู้จักปฏิเสธตารางเวลา เพื่อให้ทำสิ่งที่สำคัญมากที่สุดก่อน วิธีง่าย ๆ ที่ควรทำ คือ เขียนรายชื่อสิ่งที่อยากทำและควรทำ ทำสัญลักษณ์แบ่งงานออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) สำคัญมากเร่งด่วน 2) สำคัญมากแต่ไม่เร่งด่วน และ 3) ไม่สำคัญมากแต่เร่งด่วน ซึ่งควรทำตามลำดับสิ่งที่เป็นปัญหา คือ คนส่วนใหญ่มักจะถูกแทรกแซงความสนใจไปกับเรื่องที่เร่งด่วนแต่อาจไม่สำคัญต่อเป้าหมายหลัก ส่วนเรื่องที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน เป็นการช่วยทำให้เพิ่มศักยภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น การออกกำลังกาย ใช้เวลาเพื่อการทบทวนเนื้อหาวิชานั้นละเลยไป เชื่อว่าหากบุคคลค้นพบว่า สิ่งใดที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จได้ดีขึ้น ณ วันนี้ ตนเองจะทำสิ่งนั้นได้ และจะชัดเจนในการจัดการสิ่งที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญต่อเป้าหมายของตนเองได้

4) คิดแบบ ชนะ/ชนะ (Think Win-Win) มนุษย์มีกรอบความคิด 6 แบบที่กระทำต่อกัน หนึ่งในนั้นคือ การคิดแบบชนะ/ชนะ คือ ไม่มีผู้แพ้ เป็นข้อตกลงหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย แต่อย่างไรเสีย ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ ว่าควรใช้แบบอื่นหรือไม่ หากไม่สามารถหาข้อตกลงแบบ "คุณก็ชนะ ฉันก็ชนะได้" ก็ตกลงว่า "จะไม่ตกลง" ณ ขณะนี้ เพื่อลดสถานการณ์ที่มีผู้หนึ่งผู้ใดต้องแพ้ จุดตั้งต้น คือ ต้องเห็นคุณค่าในตนเอง และเห็นความคิดเชิงรุกที่มีค่าของผู้อื่น

5) เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา (Seek First to Understand, Then to be Understood) ก่อนบอกความต้องการ หรือสิ่งที่ตนเองคิดแล้วอยากให้ผู้อื่นยอมรับ ต้องให้ความสำคัญและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นต่อเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งก่อน เพื่อลดการปะทะกัน

6) ประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (Synergize) เกิดจากการยอมรับในคุณค่าของตนเอง และเข้าใจความแตกต่างที่ผู้อื่นมีมุมมอง ลดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างไม่สร้างสรรค์ ซึ่งปิดกั้นความคิดดี ๆ ของกลุ่มคนที่อยู่ด้วยกัน ควรมีความเพียรพยายามในการเข้าใจสิ่งที่ตอนแรกเหมือนจะไม่เห็นด้วยเท่านั้น

7) ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the saw) ที่กล่าวมาทั้งหมดตั้งแต่อุปนิสัยที่ 1-6 จะนำไปใช้ในชีวิตจริงให้ได้ประสิทธิผลต้องมั่นฝึกฝนอุปนิสัยต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ หมั่นลับคมเลื่อยไว้ยามเมื่อถึงเวลาจะได้พร้อมใช้นั่นเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองที่สามารถทำได้ใน 4 เรื่อง คือ 1) ด้านร่างกาย เช่น การออกกำลังกาย การพักผ่อนที่เหมาะสม เป็นต้น 2) ด้านปัญญา เช่น การอ่านหนังสือ การเดินทางหาประสบการณ์ การเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่สนใจในระยะสั้น เป็นต้น 3) ด้านจิตวิญญาณ เช่น การอยู่กับธรรมชาติ การปฏิบัติธรรม การได้ทบทวนเป้าหมายในชีวิต เป็นต้น และ 4) ด้านสังคม เช่น การสร้างวุฒิภาวะในการเข้าสังคม และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ปฏิบัติตนตามหลักการ 7 อุปนิสัย พัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูงแล้ว จะเกิดการพัฒนาตนเองจากการเป็นคนที่ต้องพึ่งคนอื่น สู่การเป็นคนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จากนั้น พัฒนาสู่เป้าหมายการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์เป็นลำดับต่อมา

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่าคุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้กับสหกรณ์อื่นได้ จงยกมา 2 ตัวอย่าง และอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.1.1 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.1

เรื่องที่ 14.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาและกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง สำหรับสมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคุณลักษณะอื่น ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2554 ให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่ต้องรักษาวินัยตามที่กำหนด

1. อัตรากำลัง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด บริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังและตำแหน่งของสหกรณ์ ซึ่งสามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างตามจำนวนที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานประจำ โดยในปี พ.ศ. 2560 สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทั้งหมด จำนวน 41 คน โดยมีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตามระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 ดังนี้

1.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่

1) ผู้จัดการใหญ่

2) รองผู้จัดการใหญ่ ได้แก่ รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 และรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 2

3) ผู้จัดการฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายแปรรูป-โรงงาน ฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และฝ่ายการตลาด

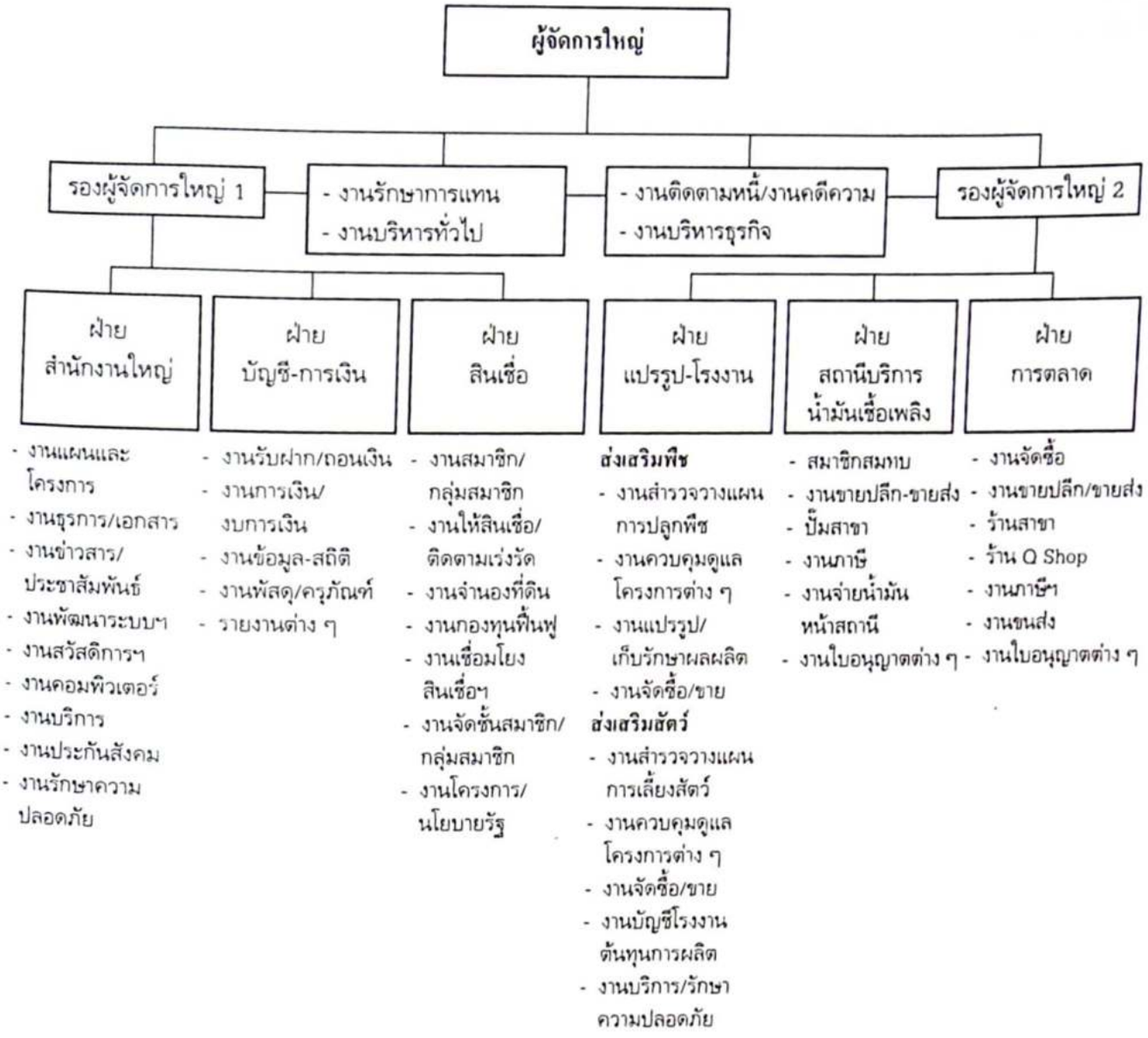
4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่สวัสดิการ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่ขายสินค้า เจ้าหน้าที่ประจำสถานีบริการน้ำมัน เจ้าหน้าที่จัดซื้อและข้อมูล เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลฯ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการปศุสัตว์ เจ้าหน้าที่ส่วนการผลิต เจ้าหน้าที่โรงงานผลิตปุ๋ยฯ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายฯ ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่อื่น เจ้าหน้าที่รายการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่อื่นที่ระบุไว้ในโครงสร้างตำแหน่งงานฯ เป็นต้น

1.2 ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น

1) ช่างชั้นหนึ่ง เทียบเท่าเจ้าหน้าที่

2) สมุห์บัญชี เทียบเท่าผู้จัดการฝ่าย

1.3 ตำแหน่งลูกจ้างประจำ ได้แก่ ลูกจ้างตำแหน่งยามรักษาความปลอดภัยสำนักงาน นักการภารโรง พนักงานขับรถยนต์บรรทุก พนักงานขับรถส่งน้ำมัน พนักงานขับรถบรรทุกน้ำมัน พนักงานจัดส่งสินค้า พนักงานบริการ พนักงานจ่ายน้ำมันฯ และพนักงานอื่นที่ผ่านการเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายปี มาไม่น้อยกว่า 4 ปีติดต่อกัน เป็นต้น



ภาพที่ 14.8 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด. (2560, น. 9).

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ดังกล่าว ได้ถูกกำหนดระบุไว้ในโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ดังภาพที่ 14.8 และมีการจัดทำข้อกำหนดของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ฉบับที่ 10/2558 เรื่อง การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายของสหกรณ์ และตามที่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการทำงาน ได้ระบุคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) เป็นเอกสารที่ระบุถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงานของแต่ละตำแหน่งงานในฝ่ายจัดการของสหกรณ์อย่างเหมาะสมตามสัดส่วนงานที่กำหนด

2. คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้ระบุตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ไว้ในโครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งมีการระบุคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไว้ครบทุกฝ่าย และครอบคลุมทุกตำแหน่งโดยละเอียดไว้ในข้อกำหนดของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ฉบับที่ 10/2558 เรื่อง การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดค่อนข้างมาก จึงยกตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งมาอธิบาย ดังนี้ (สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด, 2558, น. 2-6)

2.1 รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 มีอำนาจหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล และรับผิดชอบงานด้านฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบัญชี-การเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน และฝ่ายสำนักงาน (งานสวัสดิการงานธุรการ) รวมทั้งงานในหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้จัดการใหญ่มอบหมาย หรือตามที่ควรกระทำเพื่อให้กิจการในหน้าที่ของตนลุล่วงไปด้วยดี

2) ในกรณีที่ผู้จัดการใหญ่ไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน มีอำนาจอนุมัติรายการรับ-จ่ายตามอำนาจหน้าที่ เมื่อผู้จัดการใหญ่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ให้รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 รายงานงานที่ได้ปฏิบัติหน้าที่แทนฯ

3) เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายฯ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ทุกตำแหน่งรองจากผู้จัดการใหญ่

4) รับผิดชอบการรายงานทุกชนิดของสหกรณ์ร่วมกับผู้จัดการใหญ่ โดยประสานกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

5) รับผิดชอบการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ รวมทั้งเงินทุนภายในและภายนอกร่วมกับผู้จัดการใหญ่ ตลอดจนบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด

6) รับผิดชอบงานด้านการบริหารทั่วไป เกี่ยวกับแผนงานและโครงการฯ ดูแลสวัสดิการงานธุรการ งานเอกสาร งานคอมพิวเตอร์ งานด้านข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ฯ งานพัฒนาระบบ และงานรักษาความปลอดภัยร่วมกับผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน

7) รับผิดชอบ กำกับ ติดตามงานด้านบัญชีและการเงิน การปฏิบัติงานในธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารที่สหกรณ์มีข้อตกลงร่วมฯ ตามที่ผู้จัดการใหญ่มอบหมาย งานรับฝากเงิน งานการฝากเงิน งานพัสดุครุภัณฑ์ งบการเงินของสหกรณ์ รายงานข้อมูลฯ และสถิติของสหกรณ์ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน

8) รับผิดชอบ กำกับ ติดตามงานด้านสินเชื่อ เกี่ยวกับงานสมาชิก งานกลุ่มสมาชิก และลูกหนี้การค้าของฝ่ายการตลาด ของฝ่ายสถานีบริการน้ำมันใหญ่ สถานีบริการน้ำมันสาขาฯ ฝ่ายแปรรูป-โรงงาน (ในส่วนที่เป็นคู่สัญญาฯ) ลูกหนี้โครงการฯ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอต่อผู้จัดการใหญ่ในการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน

9) รับผิดชอบ กำกับ ติดตามงานด้านบริการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการสมาชิก ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ การทำประกันทรัพย์สินของสหกรณ์ งานด้านการประกันชีวิตส่วนบุคคล ประกันชีวิตกลุ่ม ประกันอุบัติเหตุกลุ่มส่วนบุคคล การจ่ายค่ารักษาพยาบาล การจ่ายค่าบำเหน็จฯ งานสวัสดิการสังคม/สงเคราะห์ งานให้เช่า/ยืม และงานบริการอื่น ๆ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน

10) มีหน้าที่วางแผนการดำเนินงานประจำปี ในฝ่ายที่รับผิดชอบร่วมกับผู้จัดการใหญ่

11) การประเมินผลการปฏิบัติงานฯ การนำเสนอบำเหน็จความดีความชอบของผู้จัดการฝ่ายฯ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตลอดจนการพิจารณาโทษทางวินัยขั้นต้นต่อผู้จัดการใหญ่เพื่อพิจารณา

12) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้จัดการใหญ่มอบหมายเป็นครั้งคราว

2.2 รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 2 มีอำนาจหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล และรับผิดชอบงานด้านธุรกิจของสหกรณ์ ฝ่ายโรงดองแปรรูปผลผลิตฯ งานส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมปศุสัตว์ งานโครงการส่งเสริมอาชีพทุกอย่าง และโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ปั้นเม็ด น้ำหมักชีวภาพ รวมทั้งงานในหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้จัดการใหญ่มอบหมาย หรือตามที่ควรกระทำเพื่อให้กิจการในหน้าที่ของตนลุล่วงไปด้วยดี

2) ในกรณีที่ผู้จัดการใหญ่ไม่อยู่ หรือรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 ไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 2 เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน เมื่อผู้จัดการใหญ่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ให้รองผู้จัดการใหญ่คนที่ 2 รายงานงานที่ได้ปฏิบัติหน้าที่แทนฯ

3) เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายฯ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ทุกตำแหน่งรองจากรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1

4) รับผิดชอบการรายงานทุกชนิดของสหกรณ์ร่วมกับผู้จัดการใหญ่ โดยประสานกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

5) รับผิดชอบการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ รวมทั้งเงินทุนภายในและภายนอกร่วมกับผู้จัดการใหญ่ ตลอดจนบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด

6) รับผิดชอบงานด้านการติดตาม การตรวจสอบ การเร่งรัดหนี้สิน ลูกหนี้เงินกู้ฯ ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้น้ำมันฯ และลูกหนี้โครงการฯ ของฝ่ายแปรรูป-โรงงาน ฝ่ายส่งเสริมฯ ที่ถึงกำหนดชำระร่วมกับผู้จัดการฝ่าย และคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องฯ

7) รับผิดชอบงานด้านส่งเสริมการเกษตร เกี่ยวกับงานฝ่ายแปรรูป-โรงงาน งานพืชไร่ งานไม้ผล การแปรรูป การจำหน่ายฯ การส่งเสริม/การฟื้นฟูอาชีพสมาชิก โดยให้จัดทำเป็นลักษณะแบบครบวงจรร่วมกับผู้จัดการฝ่ายแปรรูป-โรงงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

8) รับผิดชอบงานด้านปศุสัตว์ตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการส่งเสริมฯ และการฟื้นฟูอาชีพฯ หรือตามที่เห็นสมควรเกี่ยวกับงานหมู งานไก่ งานปลา โคเนื้อ และอื่น ๆ

9) รับผิดชอบ กำกับ ดูแลงานฝ่ายการตลาดของฝ่ายแปรรูป-โรงงาน โรงอบลดความชื้น โรงงานปุ๋ยอินทรีย์-ชีวภาพ เกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การจัดซื้อ งานจัดเก็บ การจำหน่าย งานจัดส่ง ตรวจสอบสินค้า วัสดุ ผลิตผล หรือผลิตภัณฑ์คงเหลือร่วมกับผู้จัดการฝ่ายแปรรูป-โรงงาน และอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

10) รับผิดชอบงานด้านการประสานงานโครงการต่าง ๆ กับผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบริษัทคู่สัญญาหรือคู่ค้าของสหกรณ์ ให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย

11) มีหน้าที่วางแผนการดำเนินงานประจำปีในฝ่ายที่รับผิดชอบร่วมกับผู้จัดการใหญ่

12) การประเมินผลการปฏิบัติงานฯ การนำเสนอบำเหน็จความดีความชอบของผู้จัดการฝ่ายฯ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตลอดจนการพิจารณาโทษทางวินัยขั้นต้นต่อผู้จัดการใหญ่เพื่อพิจารณาฯ

13) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้จัดการใหญ่มอบหมายเป็นครั้งคราว

2.3 ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานสำนักงานตามขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละงานในฝ่าย ได้แก่ งานสวัสดิการ งานประกันสังคม งานรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สิน และเอกสารสำคัญของหน่วยงาน รวมทั้งการควบคุม กำกับดูแล และการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งข้อดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้จัดการใหญ่ หรือรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 มอบหมาย

2) เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และลูกจ้างในฝ่ายของตนเอง ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

3) มีหน้าที่รับผิดชอบให้คำแนะนำ และชี้แจงให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และลูกจ้างของสหกรณ์ทุกฝ่ายให้ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ ข้อบังคับของสหกรณ์ ตลอดจนกฎหมายของสหกรณ์

4) มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารด้านสวัสดิการสังคมทุกอย่างเกี่ยวกับสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และลูกจ้างสหกรณ์ ตลอดจนคู่สมรสของสมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ร่วมกับเจ้าหน้าที่สวัสดิการ ในการพิจารณาการขอเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกตามระดับชั้น การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตรของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เสนอให้ผู้จัดการใหญ่อนุมัติก่อนจ่ายเงินตามระเบียบฯ และรวบรวมเอกสารฯ ประกอบให้ผู้จัดการใหญ่นำเสนอในวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการเดือนถัดไป เพื่อรับทราบ/อนุมัติแล้วแต่กรณี ตลอดจนการเก็บรักษาเอกสารดังกล่าวให้พร้อมที่จะตรวจสอบได้เสมอ

5) รับผิดชอบงานด้านการให้สวัสดิการด้านเงินกู้กองทุนสงเคราะห์เจ้าหน้าที่สหกรณ์ การให้สวัสดิการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ และการซื้อโทรศัพท์มือถือ บุตรคนแรกของสมาชิก โดยให้ปฏิบัติตามระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด โดยมีรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 เป็นผู้บังคับบัญชา กำกับ ติดตามงาน การปฏิบัติงานต้องประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายบัญชี-การเงินของสหกรณ์ทุกครั้งว่าผู้ขอใช้สิทธิ์มีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบ

6) รับผิดชอบ กำกับ ดูแลระบบงานคอมพิวเตอร์ทั้งระบบ เครื่องปริ้นเตอร์ เครื่องสแกนภาพ เครื่องอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องสแกนลายนิ้วมือเวลาทำงาน ภายในสำนักงาน ในห้องประชุม ดูแลงานด้านเว็บไซต์ของสหกรณ์ และงานปรับปรุงแก้ไขระบบคอมพิวเตอร์ของแต่ละฝ่ายตามที่ได้รับการร้องขอ หรือพึงกระทำให้ระบบพร้อมใช้งานได้ทุกเวลา

7) มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามระเบียบฯ ว่าด้วยสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2557 ระเบียบฯ ว่าด้วยเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลแก่สมาชิกและคู่สมรส พ.ศ. 2557 ระเบียบฯ ว่าด้วยเงินช่วยเหลืองานศพแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และครอบครัว พ.ศ. 2558 ระเบียบฯ ว่าด้วยเงินบริจาคช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2553 ระเบียบฯ ว่าด้วยเงินกองทุนสงเคราะห์เจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2555 และมติอื่นของสหกรณ์ฯ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด

8) การจัดทำเอกสารข้อมูลเผยแพร่ การเข้าร่วมประชุมกลุ่มสมาชิก การประชุมประจำเดือนคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อชี้แจงงานตามที่ผู้จัดการใหญ่ หรือรองผู้จัดการใหญ่คนที่ 1 มอบหมาย แล้วแต่กรณี

9) มีหน้าที่รับผิดชอบเอกสารทางการเงินที่ใช้แล้ว และยังไม่ได้ใช้ในแผนกฯ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายบัญชี-การเงิน โดยให้อยู่ในการกำกับดูแลของรองผู้จัดการคนที่ 1

10) รับผิดชอบในการจัดทำทะเบียนควบคุมการใช้รถยนต์ รายการรับ-รายจ่าย การซ่อมแซมบำรุงรักษา ตลอดจนตรวจสอบกำหนดการเสียภาษีรถยนต์บรรทุก 4 ล้อ 6 ล้อ รถตู้ และรถขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงของสหกรณ์ การทำประกันภัยรถฯ และการประกันอัคคีภัยในทรัพย์สินของสหกรณ์

11) มีหน้าที่กำกับ ดูแล การจัดสถานที่ภายในอาคารสำนักงาน ห้องประชุมฯ โต๊ะ ตู้เอกสาร และอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ให้ดูเป็นระเบียบ เป็นหมวดหมู่ และสะดวกต่อการใช้งานตามความเหมาะสม

12) รับผิดชอบในการเสนอการจัดซื้อ จัดหาวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน การควบคุมการใช้ การดูแลรักษาแปลนสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ การจัดเก็บสัญญาจ้างเหมา สัญญาซื้อขาย สัญญาเช่าต่าง ๆ ตลอดจนการจัดเก็บเอกสารสำคัญของสหกรณ์ เช่น เอกสารสิทธิ์ โฉนดที่ดินของสหกรณ์ ตามที่ได้รับมอบหมาย

13) รับผิดชอบเอกสารสิทธิ์ที่ใช้เป็นหลักประกันการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และลูกจ้าง สัญญาจ้างของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ข้อมูลบุคลากรขององค์กร และเอกสารสำคัญอื่น ๆ ตามที่ผู้จัดการใหญ่มอบหมายฯ

14) รับผิดชอบงานด้านสารบรรณ การกลั่นกรองหนังสือรับเข้า หนังสือส่งออก ร่วมกับเจ้าหน้าที่ธุรการที่ได้รับมอบหมาย และจัดทำสรุปวันลาต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างแต่ละฝ่ายเสนอผู้จัดการใหญ่ในช่วงครึ่งปี และสิ้นปีบัญชีใหญ่ของสหกรณ์

15) มีหน้าที่ในการสรุปยอดค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านสวัสดิการฯ เงินสวัสดิการศพ เงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่จ่ายให้กับสมาชิก/คู่สมรส จ่ายแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์/คู่สมรส ค่าตรวจสุขภาพฯ ประจำปี เสนอต่อผู้จัดการใหญ่

16) มีหน้าที่ในการวางแผนดำเนินงานประจำปี ในฝ่ายฯ ร่วมกับผู้จัดการใหญ่

17) มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานฯ การเสนอความดีความชอบประจำปีของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายขั้นต้น เพื่อเสนอต่อผู้จัดการใหญ่พิจารณา

18) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้จัดการใหญ่มอบหมายเป็นครั้งคราว

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำข้อกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประจำของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างแต่ละตำแหน่ง และอยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติฯ ของสหกรณ์ฯ ซึ่งถ้ามีผู้ใดฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนี้ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ฯ หรือกระทำการโดยประมาท เลินเล่อ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม เจ้าหน้าที่และลูกจ้างผู้นั้นจะได้รับโทษทางวินัย ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ ซึ่งการกำหนดการระบุคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ทำให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์แต่ละตำแหน่งรู้บทบาทหน้าที่เฉพาะของตน มีขอบเขตในการทำงานที่ชัดเจน ไม่ขัดแย้งกันในการปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างถูกต้อง

3. การจัดระบบงานแต่ละฝ่ายของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการจัดระบบงานแต่ละฝ่ายเป็นขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Process) โดยกำหนดระยะเวลาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถตรวจสอบการทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ได้แก่ 1) งานสารบรรณ 2) แผนกสวัสดิการ 3) ฝ่ายสินเชื่อ 4) ฝ่ายการตลาด 5) ฝ่ายแปรรูปโรงงาน 6) ฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน และ 7) ฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านเงินฝาก มีรายละเอียดการจัดระบบงานในแต่ละฝ่าย ดังนี้

3.1 การจัดระบบงานสารบรรณ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: รับหนังสือจากหน่วยงานภายนอก ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 2: เจ้าหน้าที่ลงในสมุดรับ ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 3: พิจารณาเรื่องและส่งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 4: หากมีงานต้องส่งหน่วยงานภายนอกจะจัดทำหนังสือส่งหน่วยงานภายนอก ใช้เวลา 5 นาที

ขั้นตอนที่ 5: ลงทะเบียนหนังสือส่ง และจัดส่งหนังสือ ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 6: จัดเก็บสำเนาหนังสือส่ง ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 7: จัดเก็บสำเนาหนังสือส่ง แยกเป็นหมวดหมู่ที่กำหนดไว้ในสารบบ ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 8: จัดเก็บหนังสือรับจากหน่วยงานภายนอก โดยแยกตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้เวลา 1 นาที

3.2 การจัดระบบงานแผนกสวัสดิการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 2: เลือกแบบการติดต่องาน

ขั้นตอนที่ 3: เตรียมเอกสาร ใบเสร็จรับเงิน ใบประจำกลุ่มติดต่อ ใบเซ็นติดต่องาน ใบเบิกต่าง ๆ ในฝ่าย ใช้เวลา 5 นาที

ขั้นตอนที่ 4: ส่งต่อเอกสารให้ผู้จัดการใหญ่อนุมัติ ส่งถึงมือฝ่ายการเงินเตรียมรับเงินภายใน 3 นาที แล้วแต่กรณี ใช้เวลา 2 นาที

3.3 การจัดระบบงานฝ่ายสินเชื่อ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 2: คัดกรองและเตรียมเอกสาร

ขั้นตอนที่ 3: สัญญากู้เงิน โดยใช้หลักทรัพย์ หรือผู้ค้ำประกันต่อ 1 ราย ใช้เวลา 5 นาที
เซ็นชื่อรับเงินกู้ และรับคูปอง กรณีซื้อหุ้นพิเศษ ใช้เวลา 2 นาที
รับชำระหนี้เงินกู้ หาแผ่นการ์ด พร้อมลงบันทึกสมุดคู่มือ ใช้เวลา 2 นาที
ทำใบสมัครสมาชิกใหม่ ใช้เวลา 5 นาที

ขั้นตอนที่ 4: โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 5: บันทึกการจ่ายเงินกู้ ใช้เวลา 1 นาที
บันทึกการรับชำระหนี้เงินกู้ ใช้เวลา 1 นาที
บันทึกตามส่วนวงเงินกู้และถือหุ้นพิเศษเพิ่ม ใช้เวลา 1 นาที
การรับสมัครสมาชิกใหม่ ใช้เวลา 1 นาที
การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลสมาชิก ใช้เวลา 1 นาที

3.4 การจัดระบบงานฝ่ายการตลาด ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 2: เลือกซื้อสินค้า ใช้เวลา 1-2 นาที

ขั้นตอนที่ 3: เขียนเอกสาร ใบรับสินค้า ใบกำกับสินค้า ใบเสร็จรับเงิน ใบรับเงินขายสินค้า ใช้เวลา 1-2 นาที

ขั้นตอนที่ 4: จ่ายสินค้า สมาชิกรับสินค้า บริการจัดส่งถึงที่ (Deliverry) ภายใน 4 ชั่วโมง

3.5 การจัดระบบงานฝ่ายแปรรูปโรงงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม พร้อมรับบัตรคิว ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 2: นำรถบรรทุกผลิตผลทางการเกษตรชั่งน้ำหนัก ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 3: นำผลิตผลทางการเกษตรเข้าไปสู่กระบวนการแปรรูป ใช้เวลา 15 นาที

ขั้นตอนที่ 4: นำรถบรรทุกเปล่ามาชั่งน้ำหนัก พร้อมรอรับใบรับสินค้า ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 5: เขียนใบสำคัญจ่ายเงิน ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 6: มอบใบรับสินค้า ใบสำคัญจ่ายเงิน และใบชั่งน้ำหนักให้สมาชิกนำไปติดต่อเจ้าหน้าที่การเงิน เพื่อขอรับเงินหลังขายผลผลิตไปแล้วภายใน 7 วัน (แล้วแต่เงื่อนไขแต่ละโครงการฯ)

ขั้นตอนที่ 7: ส่งใบรับสินค้าใบสำคัญจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่การเงินจ่ายเงิน ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 8: การเงินตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 9: และบันทึกรายการบัญชีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ใช้เวลา 2 นาที

3.6 การจัดระบบงานฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 2: สมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ ใช้เวลา 5 นาที

เพิ่มหุ้น ใช้เวลา 5 นาที
ลาออก ใช้เวลา 5 นาที
ซื้อน้ำมันเป็นเงินเชื่อ ใช้เวลา 10 นาที
รับชำระหนี้ ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 3: เติมน้ำมันหน้าลานสหกรณ์ไม่เกิน 1,000 บาท ใช้เวลาประมาณ 5 นาที พนักงานบันทึกยอดขายลงสมุดเติมน้ำมันของสมาชิก พร้อมกับรับเงิน

3.7 การจัดระบบงานฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านการฝากเงิน ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดต่อสอบถาม ใช้เวลา 1 นาที
ขั้นตอนที่ 2: ยื่นสมุดที่ช่องฝาก-ถอน
ขั้นตอนที่ 3: รับเอกสาร พร้อมกรอกรายการ ใช้เวลา 1 นาที
ขั้นตอนที่ 4: เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลในระบบ ใช้เวลา 1 นาที
ขั้นตอนที่ 5: เจ้าหน้าที่การเงินทำหน้าที่รับ-จ่ายเงิน
ขั้นอตนที่ 6: ผู้ใช้บริการรับสมุดเงินฝาก และเงินสด ใช้เวลา 1 นาที

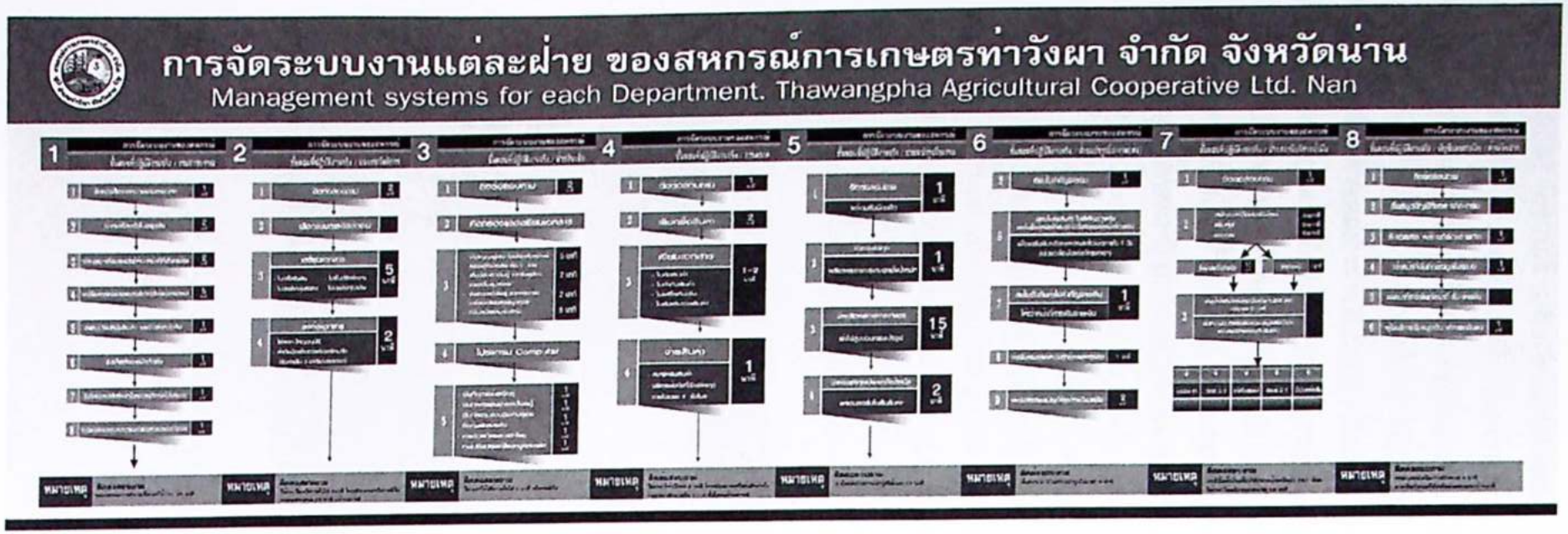
สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการใช้ระบบบัตรคิวอัตโนมัติ โดยสมาชิกที่เข้ามารับบริการกับสหกรณ์ สามารถเลือกรับบริการจากฝ่ายต่าง ๆ โดยกดผ่านเครื่องออกบัตรคิว และรอเรียกเข้ารับบริการตามลำดับหมายเลขที่ได้รับ ดังภาพที่ 14.9



ภาพที่ 14.9 การให้บริการของฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

นอกจากนี้ สหกรณ์ได้จัดทำป้ายแผนภาพการจัดระบบงานแต่ละฝ่าย ดังภาพที่ 14.10 ขนาดใหญ่ติดไว้ที่ผนังสำนักงานสหกรณ์ สมาชิกที่เข้ามารับบริการสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ทำให้สมาชิกทราบถึงขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Process) ของฝ่ายต่าง ๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งถ้าใช้เวลานานกว่าที่กำหนด สมาชิกสามารถตรวจสอบและสอบถามข้อติดขัดกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ทันที

โดยสรุปแล้ว สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นอกจากจะมีการจัดระบบงานแต่ละฝ่ายเป็นขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Process) โดยกำหนดระยะเวลาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถตรวจสอบการทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ยังนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการจัดระบบงาน โดยมีการใช้เครื่องกดบัตรคิว และอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบคิว ได้แก่ เครื่องเรียกคิว จอแสดงคิวต่าง ๆ รองรับการทำงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 14.10 การจัดระบบงานแต่ละฝ่ายของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

4. การประชุมของสหกรณ์

การประชุมเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการซึ่งสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด โดยผู้จัดการใหญ่ใช้การประชุมเป็นอีกกลไกหนึ่งในการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ให้ได้พบปะสื่อสารกันอย่างทั่วถึง มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวาระหัวข้อในการประชุมแต่ละครั้งจะเกิดประโยชน์ในการทบทวนงานที่คั่งค้างของแต่ละฝ่าย แต่ละบุคคลว่ามีข้อติดขัดใด ๆ ในการที่ทำให้ยังไม่แล้วเสร็จและแจ้งทราบเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ดังนี้

4.1 การประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ สหกรณ์ได้กำหนดให้มีการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ เป็นรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน ในช่วงเวลา 15.30 น. เป็นต้นไป ซึ่งเป็นช่วงเวลาหลังจากสหกรณ์ปิดให้บริการแก่สมาชิกแล้ว จุดประสงค์หลักของการประชุมฯ เพื่อทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่พนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการใหญ่ เพราะผู้จัดการฝ่ายจะได้รับประโยชน์จากคำแนะนำ การวิพากษ์วิจารณ์ของรองผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการใหญ่ ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการใหญ่ก็จะได้รู้ทัศนคติและข้อคิดเห็นของผู้ที่เข้าใจรายละเอียดของปัญหาอย่างแท้จริง ดังตัวอย่างวาระการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ ครั้งที่ 23/2560 ประจำไตรมาสที่ 4 วันพุธที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2561 ณ สำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

4.2 การประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ สหกรณ์ได้กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ เป็นรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน ในช่วงเวลา 16.00 น. เป็นต้นไป ซึ่งเป็นช่วงเวลาหลังจากสหกรณ์ปิดให้บริการแก่สมาชิกแล้ว จุดประสงค์หลักของการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ จะเป็นการประชุมระหว่างผู้จัดการใหญ่กับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือและไต่ถามกันในหมู่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ระดับเดียวกัน วิธีการแบบนี้ ก็เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานชั้นยอด การได้เรียนรู้ที่จะทำงานด้วยกันในระหว่างประชุมผู้จัดการใหญ่จะเข้าใจได้ดีขึ้นว่าจะทำงานกับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ในระดับต่าง ๆ ในสถานการณ์อื่น ๆ การประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ยังสร้างโอกาสให้ผู้จัดการใหญ่ได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการประชุม ดังตัวอย่างวาระการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ ครั้งที่ 1/2561 ประจำไตรมาสที่ 1 วันศุกร์ที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 ณ ห้องประชุมสำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ชั้นที่ 4

วาระการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ
ครั้งที่ 23/2560 ประจำไตรมาสที่ 4
วันพุธที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2561
ณ สำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

---------- เริ่มประชุมเวลา 15.30 น.

วาระที่ 1 เรื่องผู้จัดการใหญ่แจ้งให้ทราบ

1.1 แจ้งการปิดงบบัญชีใหญ่ของสหกรณ์ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 (ปีที่ 45) เหลืออีก 17 วัน
1.2 แจ้งประกาศจังหวัดน่าน เรื่อง การงดเว้นการเผาโดยเด็ดขาดช่วง 15 กุมภาพันธ์-15 เมษายน 2561
1.3 แจ้งการได้รับงบสนับสนุนงบกลางปีโครงการแก้มลิงข้าว 2 โครงการฯ (รถตัก, ตราชั่งฯ)

วาระที่ 2 เรื่องทบทวน และติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไว้

2.1 การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง สิ้นสุด 30 กันยายน 2560
2.2 สรุปค่าใช้จ่ายในการจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติ 26 กุมภาพันธ์ 2561 ใช้งบฯ ไป 33,556 บาท
2.3 ข้อเสนอแนะจากการออกประชุมกลุ่มสมาชิกฯ ครั้งที่ 2/2560 ระหว่างวันที่ 23 มกราคม-1 กุมภาพันธ์ 2561

วาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อทราบ และถือปฏิบัติ

3.1 การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 45 ครั้งที่ 7 วันที่ 6 มีนาคม 2561
3.2 ใบติดต่องานภายในของผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายฯ จำนวน 7 ฉบับ
3.3 รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีและตารางควบคุมการปฏิบัติงาน สิ้นสุด 28 กุมภาพันธ์ 2561
3.4 การบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ อัตราเริ่มต้น 15,000 บาท
3.5 แจ้งการเกษียณอายุการทำงานของคุณกิม ธิมา และการรับสมัครนักการภารโรง สอบ 16 มีนาคม 2561
3.6 การประชุมคณะกรรมการฯ ชุดที่ 45 ครั้งพิเศษ ในวันที่ 23 มีนาคม 2561 เวลา 13.00 น.

วาระที่ 4 เรื่องการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

4.1 การมอบหมายงานช่วงทางสหกรณ์ฯ จะปิดงบบัญชีใหญ่ 31 มีนาคม 2561 ของแต่ละฝ่าย
4.2 การสรุปผลดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ฯ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561
4.3 การจัดทำแผนการดำเนินงาน และแผนลงทุนในทรัพย์สินของสหกรณ์ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561

วาระที่ 5 เรื่องนโยบาย/มติ คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 45

5.1 แผนการออกติดตามหนี้ทุกแผนก ก่อนปิดงบบัญชีใหญ่ 31 มีนาคม 2561
5.2 ฝึกอบรมสมาชิกใหม่ ให้ใช้ข้อมูล 2 ปีย้อนหลังมาร่วมด้วย (ยกไปปีบัญชีใหม่)
5.3 การใช้ห้องประชุมฯ และศูนย์การเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

วาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ (ตามแต่จะมีผู้เสนอแนะ)

6.1 เรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์เจ้าหน้าที่สหกรณ์น่าน จำกัด
6.2 การสรุปตัวเลขในการจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ฯ ของแต่ละฝ่ายภายใน 10 เมษายน 2561
6.3 การประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนงานโครงการฯ วันที่ 11 เมษายน 2561
6.4 การจัดทำข้อกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ฉบับที่ 11 เริ่มปีบัญชีใหม่ปี 2561

วาระการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ
ครั้งที่ 1 /2561 ประจำไตรมาสที่ 1
วันศุกร์ที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2561
ณ ห้องประชุมสำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ชั้นที่ 4

---------- เริ่มประชุมเวลา 16.00 น.

วาระที่ 1 เรื่องผู้จัดการใหญ่แจ้งให้ทราบ

1.1 แจ้งการประชุมประจำไตรมาสที่ 1 ของปีบัญชีใหม่ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2562
1.2 แจ้งนักศึกษาฝึกงานจากสถาบันต่าง ๆ
1.3 แจ้งการประชุมใหญ่สามัญประจำปีสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน วันที่ 22 พฤษภาคม 2561

วาระที่ 2 เรื่องทบทวน และติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไว้

2.1 การจัดทำแผนการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายฯ
2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างประจำปี สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561
2.3 การจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ประจำปี สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561
2.4 การจัดชั้นสมาชิก และการจัดชั้นกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561

วาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อทราบ และถือปฏิบัติ

3.1 แจ้งนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไทย 11 ด้าน
3.2 ใบติดต่องานภายในของผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายฯ จำนวน 7 ฉบับ
3.3 สรุปผลการดำเนินงานสหกรณ์ประจำปี สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561
3.4 แผนการดำเนินงานของสหกรณ์ และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ประจำปี สิ้นสุด 31 มีนาคม 2562
3.5 โครงการพัฒนาสหกรณ์ตามนโยบายของรัฐ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 3 โครงการฯ)

วาระที่ 4 เรื่องการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

4.1 แผนการออกประชุมกลุ่มสมาชิก ครั้งที่ 1/2561 ระหว่างวันที่ 1-10 มิถุนายน 2561
4.2 ข้อกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ฉบับที่ 11/2561
4.3 การจัดทำแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561
4.4 การปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ที่แก้ไข และกำหนดขึ้นถือใช้ใหม่/วินัยที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติ

วาระที่ 5 เรื่องนโยบาย/มติ คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 45

5.1 แผนการออกติดตามหนี้ทุกแผนกของแต่ละไตรมาส สิ้นสุด 31 มีนาคม 2562
5.2 ฝึกอบรมสมาชิกใหม่ ให้ใช้ข้อมูล 2 ปีย้อนหลังมาร่วมด้วย (ยกไปปีบัญชีใหม่)

วาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ (ตามแต่จะมีผู้เสนอแนะ)

6.1 เรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์เจ้าหน้าที่สหกรณ์น่าน จำกัด
6.2 เรื่องเกี่ยวกับชุมนุมสหกรณ์น่าน จำกัด
6.3 เรื่องสรุปวันลาในรอบปีของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561

โดยสรุป การที่ผู้จัดการใหญ่กำหนดให้มีการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ และการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ฯ เป็นรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน ไม่ประชุมทุกเดือนนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เฟอร์ดินานด์ ดรักเกอร์ (Peter Ferdinand Drucker) ปรมาจารย์ด้านการบริหาร ซึ่งเป็นนักคิดที่บุกเบิกแนวคิดด้านการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ เคยกล่าวไว้ว่า "ผู้จัดการที่ใช้เวลาเกินกว่า 25% ให้หมดไปกับการประชุม ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ของการจัดองค์กรที่เลว" จะเห็นได้ว่าหน้าที่ส่วนใหญ่ของผู้จัดการในการประชุมก็คือ การให้ข่าวสารข้อมูล วิธีการดำเนินงาน แผนงาน ไปยังผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ งานหลักของผู้จัดการใหญ่ในการประชุมที่กล่าวมาข้างต้น คือ 1) แจ้งข่าวสารข้อมูล 2) การตัดสินใจ และ 3) การให้การเสนอแนะ หัวใจสำคัญของการประชุมควรอยู่ที่การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากการประชุมฯ

เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการดังนี้ (ปรับปรุงจาก วิไลรัตน์ ลีลาคหกิจ, 2561)

1) การวางแผนการประชุมประจำปี (Annual Meeting Plan) เป็นการปรับการประชุมทุกคณะให้เป็นระบบเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น เช่น ทุกวันจันทร์แรกของเดือนเป็นการประชุมของฝ่ายบริหาร ทุกวันจันทร์ที่สองของเดือนเป็นการประชุมของทุกฝ่าย/แผนก การประชุมคณะกรรมการกิจกรรมชุดต่าง ๆ จะประชุมกันสัปดาห์ที่สามและสี่ของเดือน ถ้ามีการประชุมที่เร่งด่วนฉุกเฉินสามารถดำเนินการได้ แต่ต้องไม่ขัดกับการประชุมของฝ่ายจัดการ และควรจัดทำปฏิทินการประชุมประจำปีไว้ล่วงหน้า ติดประกาศให้ทุกคนทราบล่วงหน้า จะได้ไม่มีปัญหาในระหว่างปีว่ามีการประชุมขัดกัน

2) ประชุมเฉพาะเรื่องที่จำเป็น (Key Issues) การประชุมเป็นการปรึกษาหารือไม่ใช่การรายงานผลงาน ไม่ใช่ที่สำหรับการแจ้งเพื่อทราบ เป็นที่ที่ต้องการความคิดเห็นที่หลากหลาย เป็นที่ต้องการการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ดังนั้น ควรชี้แจงทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กรว่าควรจะใช้การประชุมเพื่ออะไร บางองค์กรจะมีการกำหนดไว้เลยว่า จะประชุมอะไรจะต้องชี้แจงว่าทำไมต้องประชุม ใช้เวลาประชุมเท่าไหร่ ใครบ้างที่เข้าประชุม ประชุมแล้วผลที่ได้คืออะไร ที่ทำเช่นนี้ไม่ใช่ไม่สนับสนุนการประชุม แต่ไม่ต้องการให้ที่ประชุมเป็นหลุมพรางความสูญเปล่าขององค์กร (Loss) หรือที่เรียกว่า "การอู้งานเชิงระบบ"

3) กำหนดวาระการประชุมให้ชัดเจน (Effective Agenda) สหกรณ์ควรจะให้ความสำคัญการกำหนดวาระการประชุมให้มากขึ้น เพราะนี่คือการวางแผน ถ้าวางแผนผิด การดำเนินการประชุมก็ขาดประสิทธิภาพ การกำหนดวาระการประชุมต้องมั่นใจได้ว่าหัวข้อเป็นหัวข้อที่ต้องการพูดในที่ประชุม เวลาในแต่ละวาระเหมาะสม ลำดับวาระสอดคล้องกัน ดังนั้น การที่จะกำหนดวาระการประชุมได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องเตรียมเรื่องที่พูดไว้เรียบร้อยแล้ว เอกสารสำหรับการประชุมควรจะเสร็จก่อนการกำหนดการประชุม เพราะถ้ากำหนดวาระไปก่อน พอมาเตรียมข้อมูลจริง ๆ แล้วปรากฏว่าเวลาที่กำหนดไว้ในวาระไม่พอหรือมากเกินไป

4) เดินตามวาระการประชุม (Follow Agenda) ในการประชุมผู้บริหารประจำเดือน ถ้าสหกรณ์ใดใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) แล้ว เวลาประชุมให้แต่ละฝ่ายว่าไปตามตัว KPI แต่ละตัวเลยว่าเป้าหมายคืออะไร เดือนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เดือนหน้าจะมีแผนงานรับรองอย่างไร

ถ้าใคร (อาจจะเป็นประธานหรือผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น) ต้องการอภิปรายหัวข้อนั้น ๆ เพิ่มเติม ขอให้เขียนหัวข้อนั้น ๆ ไว้บนกระดานเป็นหัวข้อรอการอภิปราย (Pending Issue) และระบุด้วยว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้อง จดบันทึกนี้กับทุกวาระ เมื่อครบทุกวาระตามกำหนดการแล้ว ค่อยมาพิจารณาว่าหัวข้อไหนที่เกี่ยวข้องกับทุกคน นำมาอภิปรายกันก่อนแล้วค่อยนำหัวข้อที่มีผู้เกี่ยวข้องน้อยมาอภิปรายตามลำดับ ถ้าทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการอภิปรายบางหัวข้อ สามารถเลิกประชุมได้ก่อนและไม่เสียเวลามานั่งฟังคนเพียงสองคนนั่งเถียงกันทั้งวัน

นอกจากนี้ สหกรณ์ที่มีเทคโนโลยีทันสมัย ควรนำมาใช้ในการประชุมให้คุ้มค่า เช่น การประชุมโดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วย ควรเตรียมข้อมูลลงในไฟล์ และส่งให้เลขาฯ ที่ประชุมรวบรวมจัดหมวดหมู่ของไฟล์ตามวาระ ในขณะเดียวกันเลขาฯ ที่ประชุม ควรจะร่างบันทึกการประชุมไว้ล่วงหน้า พอเข้าประชุมจริงก็เพียงเติมคำลงในช่องว่างเท่านั้นว่าผลที่ได้คืออะไร สิ่งที่ต้องไปทำต่อคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ แต่สิ่งสำคัญเหนืออื่นใดที่จะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นคือ ประธานที่ประชุมจะต้องเป็นตัวอย่าง จะต้องเดินตามกติกาที่กำหนดขึ้นมา และสิ่งสำคัญที่มองไม่เห็น คือ วัฒนธรรมองค์กรในการประชุม องค์กรจะต้องทุ่มเทกับการสร้างวัฒนธรรมในการประชุมไปสักระยะหนึ่ง พอเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ไม่จำเป็นที่ใครคนใดคนหนึ่งจะต้องมาตามบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกติกา

5. วินัยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างต้องรักษาวินัย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนต้องได้รับโทษตามระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วย วินัย การสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2545 โดยมีการกำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับวินัยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

5.1 ระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2554 กำหนดวินัยของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ต้องยึดถือปฏิบัติไว้ในข้อที่ 36 มีรายละเอียดดังนี้

1) ต้องสนับสนุนการปกครองตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2) ต้องรักษาความลับของสหกรณ์ และไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อขบวนการสหกรณ์

3) ต้องให้การต้อนรับ คำชี้แจง ความสะดวก ความเป็นธรรม และความสงเคราะห์แก่ผู้มาติดต่อกิจการของสหกรณ์โดยมิชักช้า ทั้งต้องสุภาพ เรียบร้อยต่อสมาชิกของสหกรณ์และประชาชนทั่วไป ห้ามมิให้ดูหมิ่นเหยียดหยามบุคคลใด ๆ

4) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม และประพฤติตนอยู่ในความสุจริต ห้ามมิให้กดขี่ข่มเหงหรือเบียดเบียนผู้ใด และห้ามมิให้อาศัยงานในหน้าที่ของตน ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมหาผลประโยชน์แก่ตนหรือผู้อื่น

5) ต้องขวนขวายปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุตสาหะและรวดเร็วให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่สหกรณ์ และสมาชิกของสหกรณ์ ทั้งเอาใจใส่ ระมัดระวังผลประโยชน์ของสหกรณ์

6) ต้องไม่รายงานเท็จหรือเสนอความเห็นที่ไม่สุจริตต่อผู้บังคับบัญชา

7) ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบแผนและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์

8) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่กิจการของสหกรณ์ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ไม่ได้ ทั้งนี้โดยต้องปฏิบัติหน้าที่และดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ห้ามมิให้เป็นตัวกระทำการในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทใด ๆ

9) ต้องสุภาพเรียบร้อย เชื่อฟัง และไม่แสดงความกระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในกิจการของสหกรณ์โดยชอบในการปฏิบัติกิจการของสหกรณ์ ห้ามมิให้กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปสั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษเป็นครั้งคราว

10) ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าประพฤติชั่ว ห้ามมิให้ประพฤติในทางที่อาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ เช่น ประพฤติเป็นคนเสเพล เสพสุราหรือของเมาอย่างอื่นจนไม่สามารถครองสติได้ เสพยาเสพติดให้โทษ มีหนี้สินรุงรัง เล่นการพนัน กระทำหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการอื่นใด ซึ่งอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่

11) ต้องไม่เสพสุราหรือของเมาอย่างอื่นในเวลาปฏิบัติหน้าที่เป็นอันขาด

12) ต้องร่วมมือช่วยเหลือกันในกิจการของสหกรณ์ ต้องรักษาความสามัคคีในบรรดาผู้อยู่ในวงงานของสหกรณ์ และต้องไม่กระทำการใด ๆ อันอาจเป็นเหตุก่อให้เกิดการแตกแยกสามัคคี หรือก่อให้เกิดความกระด้างกระเดื่องในบรรดาผู้อยู่ในวงงานสหกรณ์

13) ต้องร่วมมือประสานงานด้วยดีกับส่วนราชการ หรือสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์

5.2 ระเบียบสหกรณ์ฯ ด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 74 ข้อ 89 ข้อ 95 และข้อ 102 (7) ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 41 ครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 9 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 ได้แก้ไขเพิ่มเติมระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ซึ่งระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 10 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 เป็นต้นไป และให้ยกเลิกระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2555 ซึ่งกำหนดไว้เมื่อวันที่ 9 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 โดยกำหนดหมวด 9 การรักษาระเบียบและวินัย มีประเด็นที่สำคัญ คือ

1) เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องรักษาระเบียบและวินัยโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ตามระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยวินัยการสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ และต้องปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาจ้างโดยเคร่งครัด

2) เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ จะต้องลงเวลาทำงานในสมุดลงเวลาที่สหกรณ์กำหนดขึ้นเป็นประจำทุกวันเปิดทำงาน เวลาทำงานของสหกรณ์เริ่ม 08.30 น. และเลิกทำงานเวลา 16.30 น.

อนึ่ง ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์คนใดจะออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงานของสหกรณ์ ให้ลงบันทึกไว้ในสมุดที่สหกรณ์จัดไว้และต้องได้รับอนุญาตจากผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายตามควรแก่กรณี

5.3 ระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยวินัยการสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2545 ในข้อที่ 6 ได้กำหนดโทษผิดวินัยของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ มี 5 สถาน คือ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดขั้นเงินเดือน 4) ให้ออก และ 5) ไล่ออก

โดยสรุปแล้ว สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดวินัยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ต้องยึดถือปฏิบัติ โดยกำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ที่เกี่ยวข้องไว้ 3 ฉบับ ได้แก่ 1) ระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2554 ไว้ในข้อที่ 36 ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนต้องได้รับโทษตาม 2) ระเบียบสหกรณ์ฯ ด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องรักษาระเบียบและวินัยโดยเคร่งครัด และต้องลงเวลาทำงานทุกวันเปิดทำการ ในเวลาเริ่มทำงาน 08.30 น. และเลิกทำงานเวลา 16.30 น. และ 3) ระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วย วินัย การสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2545 ที่กำหนดไว้ คือ (1) ภาคทัณฑ์ (2) ตัดเงินเดือน (3) ลดขั้นเงินเดือน (4) ให้ออก และ (5) ไล่ออก

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.2

ตอนที่ 14.2

การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 14.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
เรื่องที่ 14.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มนั้น สหกรณ์พิจารณาจากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละฝ่าย
2. กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัครที่มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของสหกรณ์ มีกระบวนการคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตลอดจนมีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สหกรณ์ดำเนินการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และเอื้อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 14.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ด้วยวิธีการใด ต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถอย่างไร และจะควบคุมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยมีการกำหนดไว้ในรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2561 ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2562 ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. เงินเดือนและค่าจ้าง ในปีงบประมาณ 2561 จำนวน 9,750,000 บาท (เก้าล้านเจ็ดแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) เพื่อใช้เงินเดือนเจ้าหน้าที่ประจำสหกรณ์ 34 อัตรา ลูกจ้างสหกรณ์ 5 อัตรา และสหกรณ์มีแผนที่จะรับลูกจ้างสหกรณ์ เพิ่มอีก 1 อัตรา จึงมีการตั้งงบประมาณในปี 2561 เพิ่มจากงบประมาณ ในปี 2560 จำนวน 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน)

2. ค่าเบี้ยประกันสังคม จำนวน 320,000 บาท (สามแสนสองหมื่นบาทถ้วน) เพื่อจ่ายเงินสมทบและค่าเบี้ยประกันสังคมในส่วนนายจ้าง (สหกรณ์) ร้อยละ 5 ให้กับพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์

3. ค่าบำเหน็จเจ้าหน้าที่ จำนวน 1,500,000 บาท (หนึ่งล้านห้าแสนบาทถ้วน) ตั้งไว้เพื่อรอจ่ายให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์และลูกจ้างของสหกรณ์เมื่อออกจากการทำงานสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ต้องมีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป

4. ค่ารักษาพยาบาล สำหรับบิดา มารดา และครอบครัวเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ เวลาเจ็บป่วย จำนวน 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน)

5. ค่าเล่าเรียนบุตรเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ จำนวน 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน)

6. ค่าล่วงเวลา จำนวน 15,000 บาท (หนึ่งหมื่นห้าพันบาทถ้วน) จ่ายให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกจากเวลาปฏิบัติงานปกติ

7. ค่าสวัสดิการศพเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 40,000 บาท (สี่หมื่นบาทถ้วน) เพื่อเป็นเงินสวัสดิการศพแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์และครอบครัว ในกรณีเสียชีวิตตามระเบียบฯ

8. ค่าตรวจสุขภาพประจำปีของกรรมการ ประธานกลุ่ม ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 100,000 บาท (หนึ่งแสนบาทถ้วน)

ตารางที่ 14.1 รายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2561 สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่	หมวดรายจ่าย	งบประมาณ ปี 2560		งบประมาณ ปี 2561	คำชี้แจง
		ขอตั้ง (บาท)	จ่ายจริง (บาท)	ขอตั้ง (บาท)	
1	เงินเดือนและค่าจ้าง	9,250,000.00	9,104,070.00	9,750,000.00	- เงินเดือนเจ้าหน้าที่ประจำ 34 อัตรา ลูกจ้างฯ 5 อัตรา รับเพิ่มอีก 1 อัตรา
2	ค่าตอบแทนกรรมการ	500,000.00	407,000.00	450,000.00	- คณะกรรมการอำนวยการ กรรมการอื่น ประธานกลุ่ม และผู้ตรวจสอบกิจการในการปฏิบัติงานให้สหกรณ์
3	ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	350,000.00	365,605.00	380,000.00	- คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการปฏิบัติงานให้สหกรณ์ฯ
4	ค่าเบี้ยประชุมฯ	220,000.00	201,000.00	220,000.00	- กรรมการ 15 คน ประธานกลุ่ม 26 คน และผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
5	ค่าโทรศัพท์	80,000.00	57,858.91	60,000.00	- ค่าโทรศัพท์ในการติดต่องานสหกรณ์ และของปั๊มน้ำมันฯ
6	ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	120,000.00	136,911.00	150,000.00	- ค่าอาหาร ค่าแบบพิมพ์ฯ และรางวัลสำหรับสมาชิกและกลุ่มสมาชิกดีเด่นฯ
7	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	230,000.00	188,260.15	200,000.00	- ค่าเครื่องเขียนและแบบพิมพ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานฯ ในสหกรณ์
8	ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า	550,000.00	478,043.69	520,000.00	- ค่าน้ำประปา และค่าไฟฟ้าใช้ในสำนักงาน ปั๊มน้ำมันใหญ่ ปั๊มสาขาโรงงานฯ บ้านพัก และรอบ ๆ บริเวณสหกรณ์
9	ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์	280,000.00	320,021.00	350,000.00	- เป็นค่าซ่อมแซมทรัพย์สินในสหกรณ์ที่ชำรุดหรือปรับปรุง

ตารางที่ 14.1 (ต่อ)

ที่	หมวดรายจ่าย	งบประมาณ ปี 2560		งบประมาณ ปี 2561	คำชี้แจง
		ขอตั้ง (บาท)	จ่ายจริง (บาท)	ขอตั้ง (บาท)	
10	ค่าของใช้สำนักงาน	50,000.00	62,257.00	70,000.00	- ซื้อสิ่งของ หรือเครื่องใช้ในสำนักงานตามความจำเป็น
11	ค่าจัดงานวันเด็กแห่งชาติ ปี 2562 ของสหกรณ์	30,000.00	2,650.00	20,000.00	- ค่าใช้จ่ายในการจัดงานวันเด็กในบริเวณงานของสหกรณ์
12	ค่าจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ปี พ.ศ. 2562	35,000.00	33,556.00	35,000.00	- ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสหกรณ์แห่งชาติ ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562
13	ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์ฯ เว็บไซต์ WWW.COOPTP.COM	20,000.00	10,400.00	20,000.00	- ค่าเช่าพื้นที่เว็บไซต์ของสหกรณ์ และ Internet ความเร็วสูง ADSL และจัดทำสื่อเอกสารเผยแพร่งาน
14	ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์	3,000,000.00	2,822,039.98	3,500,000.00	- ค่าเสื่อมของสำนักงาน ปั๊มน้ำมันโรงดอง ฉางฯ ตลาดกลาง และทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์ตามหลักการทางบัญชี
15	ค่าเบี้ยประกันสังคม	380,000.00	297,560.00	320,000.00	- จ่ายเงินสมทบ และค่าเบี้ยประกันสังคมในส่วนนายจ้างร้อยละ 5
16	ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	6,000,000.00	5,479,886.01	5,600,000.00	- สำหรับเงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากประจำและเงินฝากสะสมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ตารางที่ 14.1 (ต่อ)

ที่	หมวดรายจ่าย	งบประมาณ ปี 2560		งบประมาณ ปี 2561	คำชี้แจง
		ขอตั้ง (บาท)	จ่ายจริง (บาท)	ขอตั้ง (บาท)	
17	ค่าบำเหน็จเจ้าหน้าที่	1,500,000.00	1,581,690.00	1,500,000.00	- ตั้งไว้เพื่อรอจ่ายให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เมื่อออกจากการทำงานสหกรณ์ อายุงาน 5 ปีขึ้นไป
18	ค่ารักษาพยาบาล	50,000.00	43,843.25	50,000.00	- สำหรับบิดา มารดา และครอบครัวเจ้าหน้าที่เวลาเจ็บป่วย
19	ค่าเล่าเรียนบุตรเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์	30,000.00	40,270.00	50,000.00	- บุตร-ธิดาของเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์
20	ค่าล่วงเวลา	15,000.00	9,600.00	15,000.00	- จ่ายให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกจากเวลาปฏิบัติงานปกติ
21	ค่าใช้จ่ายรถยนต์	250,000.00	150,693.64	200,000.00	- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าทะเบียนรถและค่าซ่อมบำรุงฯ ของรถยนต์ 6 คัน
22	ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	260,000.00	202,254.00	220,000.00	- ตัดจ่ายร้อยละ 20 สิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ฯ ลานตาก หม้อแปลงไฟฟ้า
23	ค่าสวัสดิการศพเจ้าหน้าที่สหกรณ์	40,000.00	0.00	40,000.00	- เงินสวัสดิการศพแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์และครอบครัว ในกรณีเสียชีวิตตามระเบียบฯ
24	ค่าตรวจสุขภาพประจำปี	110,000.00	93,780.00	100,000.00	- กรรมการ ประธานกลุ่มผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
25	รดน้ำดำหัวสมาชิกสูงอายุ	30,000.00	25,906.00	30,000.00	- ค่าใช้จ่ายในพิธีรดน้ำดำหัวสมาชิกสูงอายุ

ตารางที่ 14.1 (ต่อ)

ที่	หมวดรายจ่าย	งบประมาณ ปี 2560		งบประมาณ ปี 2561	คำชี้แจง
		ขอตั้ง (บาท)	จ่ายจริง (บาท)	ขอตั้ง (บาท)	
26	ค่าใช้จ่ายทุนการศึกษาของบุตร-ธิดาสมาชิก	30,000.00	30,000.00	41,000.00	- ทุนการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา 41 ทุน
27	ค่าใช้จ่ายสถานีวิทยุสหการ-เกษตรท่าวังผา จำกัด	290,000.00	265,082.71	290,000.00	- ค่าจ้างฯ ค่าโทรศัพท์อินเทอร์เน็ต ค่าซ่อมบำรุงรักษา ค่าใบอนุญาตฯ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
28	ค่าใช้จ่ายในพิธีเปิดอาคารสำนักงานใหม่สหกรณ์ฯ	300,000.00	328,825.00	-	- ค่าจัดทำหนังสือที่ระลึกของที่ระลึกมอบให้แขก ค่าอาหาร/เครื่องดื่มรับรองแขกและอื่น ๆ
29	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	50,000.00	41,289.85	50,000.00	- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากหมวดบัญชีสหกรณ์จัดทำไว้
รวม		**24,050,000.00**	**22,780,353.19**	**24,231,000.00**	

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่นั้น สหกรณ์พิจารณาจากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายสินเชื่อ กำหนดให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 ตำแหน่ง ต่อการให้บริการสมาชิก 1,000 คน ดังนั้น ถ้าสหกรณ์มีสมาชิกที่มาใช้บริการสินเชื่อจากสหกรณ์ จำนวน 3,000 คน สหกรณ์ต้องมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ 3 คน เป็นต้น นอกจากนี้ สหกรณ์พิจารณาจากการเติบโตทางธุรกิจแล้ว ยังประเมินจากเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในธุรกิจ เช่น ฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง สหกรณ์จะมีการเปลี่ยนตู้หัวจ่ายน้ำมันใหม่ซึ่งให้เทคโนโลยีที่ใหม่ขึ้น พนักงานจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงหน้าสถานีในตำแหน่งเดิมไม่มีความรู้ในเทคโนโลยีดังกล่าว สหกรณ์ก็ต้องมีการวางแผนรับพนักงานจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงหน้าสถานีเพิ่มอีก 1 ตำแหน่ง ที่เป็นคนรุ่นใหม่และมีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.1

เรื่องที่ 14.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Haman Resource Recruitment) เป็นการนำแผนมาสู่การปฏิบัติ โดยการประกาศเชิญชวนผู้สนใจให้มาสมัคร ซึ่งอาจสรรหาจากทรัพยากรภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ได้ แต่ต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ตำแหน่งงาน สำหรับบุคคลที่จะสมัครเข้าทำงานก็จำเป็นต้องเตรียมตัวเข้ารับการคัดเลือก การสอบแข่งขัน การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่น ๆ ตามแต่ที่จะกำหนดไว้ในแผน สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่ชัดเจนไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 3 การรับสมัคร การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีดังนี้

1.1 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) มีสัญชาติไทย และมีศรัทธาในอุดมการณ์ของสหกรณ์
2) มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ และไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์
3) ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพไร้ความสามารถหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ทั้งไม่เป็นโรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้างในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม โรคยาเสพติดให้โทษ โรคพิษสุราเรื้อรัง หรือโรคอย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด
4) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
5) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว

6) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษถึงต้องออกจากงานหรือออกจากราชการ หรือองค์การของรัฐบาล หรือสถาบันอื่น

7) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

8) ไม่เป็นผู้เคยลาออกจากสหกรณ์โดยกระทำความผิดวินัยซึ่งจะต้องได้รับโทษ ไล่ออกหรือให้ออกตามระเบียบว่าด้วยวินัย การสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

1.2 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุ และแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้าง ให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ผู้จัดการใหญ่

1) ต้องได้รับปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งสหกรณ์เทียบให้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่สหกรณ์ต้องการ หรือ

2) ต้องมีพื้นความรู้ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือได้รับอนุปริญญาหลักสูตรสามปีจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในสาขาที่สหกรณ์ต้องการ และดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย หรือรองผู้จัดการใหญ่ในสหกรณ์มาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี หรือเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสาม หรือ

3) ต้องมีพื้นความรู้ตาม 1) หรือ 2) และเคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย หรือรองผู้จัดการใหญ่มาไม่น้อยกว่าสองปี หรือเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสามมาแล้ว

รองผู้จัดการใหญ่

1) ต้องได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือได้รับอนุปริญญาหลักสูตรสามปีจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในสาขาที่สหกรณ์ต้องการ หรือ

2) ต้องมีพื้นความรู้ตาม 1) และดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์มาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสามมาแล้ว

ผู้จัดการฝ่าย

1) ต้องได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือได้รับอนุปริญญาหลักสูตรสามปีจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในสาขาที่สหกรณ์ต้องการ หรือ

2) ต้องมีพื้นความรู้ตาม 1) และดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์มาไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับสองมาแล้ว

เจ้าหน้าที่ ต้องได้รับประกาศนียบัตรไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าและสามารถพิมพ์ดีดได้ หรือได้รับประกาศนียบัตรวิชาสหกรณ์จากสถาบันการศึกษาทางสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือสถาบันการศึกษาทางสหกรณ์ที่ส่วนทางราชการอื่นตั้งขึ้น หรือสถาบันการศึกษาทางสหกรณ์ของเอกชนที่ได้รับอนุญาตจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ใช้หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทางสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) หรือได้รับประกาศนียบัตรประโยคอาชีวศึกษาชั้นสูงในทางที่สหกรณ์ต้องการ

ตัวอย่าง คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การรับสมัครเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่งนิติกร

ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (โดยอนุโลม) และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นเพศชาย หรือหญิง อายุระหว่าง 20-50 ปี
2) ถ้าเป็นชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหารหรือได้รับการยกเว้นแล้ว
3) มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่จังหวัดน่าน
4) ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยต้องโทษทางคดีอาญา และไม่ติดยาเสพติด
5) ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม
6) มีพื้นความรู้ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในสาขานิติศาสตร์
7) เป็นผู้มีใบอนุญาตให้เป็นทนายความ ออกโดยสภาทนายความ

ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงานด้านกฎหมายมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีการว่าความในคดีความมาไม่น้อยกว่า 10 คดี และมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอื่นนอกเหนือจากภาษาไทย จะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

ตัวอย่าง คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การรับสมัครเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (โดยอนุโลม) และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นเพศชาย หรือหญิง และต้องเป็นบุตร-ธิดาของสมาชิกสหกรณ์ฯ ประเภทสามัญและสมทบ อายุระหว่าง 20-45 ปี
2) ถ้าเป็นชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหารหรือได้รับการยกเว้นแล้ว
3) มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
4) ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยต้องโทษทางคดีอาญา และไม่ติดยาเสพติด
5) ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม
6) มีพื้นความรู้ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปทุกสาขา

ลูกจ้างประจำ ต้องมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าชั้นประถมปีที่ 4 และต้องมีความรู้ ความสามารถในงานที่จะปฏิบัติและผ่านการทดสอบเป็นที่พอใจแล้ว และต้องเป็นช่างฝีมือ และมีใบรับรองแสดงว่าได้ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควร

2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีความจำเป็นต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณารับสมัครคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 3 การรับสมัคร

การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

2.1 การรับสมัคร เป็นภารกิจพื้นฐานที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับผิดชอบ เพื่อทำการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการมาสมัครงานกับสหกรณ์ โดยการประกาศรับสมัครงานดังกล่าว อาจมีหรือไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีก็จะทำให้เสียงบประมาณและเวลา รวมถึงไม่สามารถทำการสรรหาพนักงานตามที่ต้องการได้ แนวทางการประกาศรับสมัครงาน สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล, 2561)

1) ควรระบุกลุ่มเป้าหมายของสหกรณ์ให้ชัดเจน เพื่อเลือกสื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถ้าสหกรณ์ต้องการประกาศรับนักศึกษาที่กำลังจะจบนิติศาสตร์ หรือต้องการรับผู้ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ ซึ่งถ้าสหกรณ์ระบุกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนแล้ว จะทำให้เราสามารถเลือกสื่อที่จะลงประกาศได้อย่างเหมาะสม

2) ข้อความในประกาศรับสมัครงานควรระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ของตำแหน่งงานที่ต้องการรับให้ชัดเจน ไม่ควรใช้ภาษาเทคนิคที่ใช้เฉพาะภายในสหกรณ์ ควรเลือกภาษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ภาษาไทย หรือภาษาอังกฤษ และควรระบุกำหนดวันสิ้นสุดของประกาศรับสมัคร

3) กรณีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาที่กำลังจะจบ ก็สามารถส่งประกาศรับสมัครงานพร้อมเอกสารแนะนำสหกรณ์ไปให้ที่สถาบันการศึกษาที่สหกรณ์สนใจ ซึ่งไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ

4) กรณีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น นักกฎหมาย นักการตลาด สหกรณ์สามารถส่งประกาศรับสมัครไปที่สมาคมวิชาชีพที่เป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น

5) กรณีเป็นตำแหน่งงานที่ไม่ได้ใช้ทักษะมาก เช่น พนักงานขายหน้าร้าน พนักงานเสิร์ฟ และร้านของสหกรณ์ก็ตั้งอยู่ในชุมชน หรือห้างสรรพสินค้าอยู่แล้ว ก็สามารถติดประกาศหน้าสหกรณ์ได้

6) กรณีที่สหกรณ์ต้องการรับนักคอมพิวเตอร์ โปรแกรมเมอร์ ควรเข้าไปฝากข้อความไว้ที่เว็บไซต์ต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียง เช่น Pantip.com หรืออื่น ๆ ซึ่งจะเป็นแหล่งรวมของนักคอมพิวเตอร์ทั้งหลาย

7) การประกาศในหนังสือพิมพ์ สิ่งที่ควรพิจารณา คือ คนที่อ่านหนังสือพิมพ์ สามารถแบ่งออกได้หลายประเภท เช่น ช่างเทคนิค อาจจะชอบอ่านหนังสือพิมพ์สยามกีฬา คนในเมืองที่การศึกษาดีชอบอ่านหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หรือคนที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ อาจจะชอบอ่าน The Nation เป็นต้น ดังนั้นในการพิจารณาเลือกลงหนังสือพิมพ์ก็ควรเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สหกรณ์ต้องการเปิดรับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลประกาศรับสมัครงานของสหกรณ์ไปถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

8) การปิดประกาศในสหกรณ์ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้ผลเพื่อให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างภายในสหกรณ์แนะนำคนที่รู้จักให้เข้ามาสมัครงาน รวมถึงการขอโอนย้ายมาทำงานในตำแหน่งที่ตนเองสนใจ

จะเห็นได้ว่าการประกาศรับสมัครงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณากลุ่มเป้าหมายและประเภทของสื่อให้เหมาะสมกัน นอกจากนี้สื่ออินเทอร์เน็ตก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในยุคปัจจุบันที่น่าสนใจ ดังนั้นการประกาศรับสมัครงานที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ควรวางแผนให้ข้อมูลของสหกรณ์สามารถส่งตรง

ถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ไม่ทำงานแบบเหวี่ยงแห เพื่อจะได้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ และเสียเวลาในการสรรหาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

จากที่กล่าวมา สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้มีแนวทางในการประกาศรับสมัครงาน ตามข้อ 8) การปิดประกาศในสหกรณ์ ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้ผล เพื่อให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างภายในสหกรณ์แนะนำสมาชิก คนที่รู้จักให้เข้ามาสมัครงาน รวมถึงการขอโอนย้ายมาทำงานในตำแหน่งที่ตนเองสนใจ และสหกรณ์มีคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ในการรับสมัครที่ค่อนข้างเฉพาะ เช่น

1) เป็นบุตร-ธิดาของสมาชิกสหกรณ์ฯ ประเภทสามัญและสมทบ

2) มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่อำเภอท่าวังผา หรือภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่จังหวัดน่าน

ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ที่ต้องการให้ลูกหลานของสมาชิกสหกรณ์ได้มีโอกาสมาทำงานให้กับสหกรณ์ การกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าวสหกรณ์จะได้รับประโยชน์จากการได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรักและศรัทธาในสหกรณ์เป็นพื้นฐานเดิม เพราะบิดามารดาเป็นสมาชิกสามัญและสมทบ ซึ่งหมายถึง การเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์นั้นจึงพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับสหกรณ์

ส่วนการที่กำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัครเฉพาะในบางตำแหน่ง เช่น

1) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ กำหนดให้มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่อำเภอท่าวังผา เพราะจะทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำงานได้สะดวก เนื่องจากรู้จักคุ้นเคยกับพื้นที่และสมาชิกสหกรณ์เป็นพื้นฐานเดิม และมีอัตราการธำรงอยู่ในสหกรณ์นานกว่าการรับบุคลากรจากพื้นที่อื่นมาเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

2) ตำแหน่งนิติกร ไม่กำหนดในประกาศรับสมัคร ว่าต้องเป็นบุตร-ธิดาของสมาชิกสหกรณ์ฯ ประเภทสามัญและสมทบ และกำหนดให้มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่จังหวัดน่าน เนื่องจากสาขาวิชานิติศาสตร์เป็นวิชาชีพเฉพาะ ถ้าสหกรณ์กำหนดให้ผู้สมัครมีภูมิลำเนาอยู่เฉพาะในท้องที่อำเภอท่าวังผา จะทำให้สหกรณ์เสียโอกาสในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หรืออาจจะไม่มีผู้มาสมัครในตำแหน่งดังกล่าวเลย

ดังนั้น สหกรณ์ฯ จึงกำหนดให้ประธานกรรมการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการประกาศรับสมัครมีกำหนดเวลาไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยปิดประกาศไว้ ณ สำนักงานของสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์อำเภอ และที่ว่าการอำเภอท้องที่ ตัวอย่างประกาศสหกรณ์ฯ เรื่อง การรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ ดังนี้

ประกาศ
สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
เรื่อง การรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่ง นิติกร

****

ด้วยสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีความประสงค์จะรับบุคคลเพื่อสอบคัดเลือกเข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สังกัด ฝ่ายสินเชื่อ ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ตำแหน่ง นิติกร จำนวน 1 อัตรา ดังนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้มีสิทธิ์ในการเสนอชื่อเข้ารับการสอบคัดเลือกในตำแหน่งดังกล่าว มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ชุดที่ 45 ครั้งที่ 1/2560 วันที่ 8 กันยายน 2560 จึงได้ประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อสอบคัดเลือกเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตำแหน่ง นิติกร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัคร

ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (โดยอนุโลม) และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.1 เป็นเพศชาย หรือหญิง อายุระหว่าง 20-50 ปี
1.2 ถ้าเป็นชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหารหรือได้รับการยกเว้นแล้ว
1.3 มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่จังหวัดน่าน
1.4 ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยต้องโทษทางคดีอาญา และไม่ติดยาเสพติด
1.5 ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม
1.6 มีพื้นความรู้ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในสาขานิติศาสตร์
1.7 เป็นผู้มีใบอนุญาตให้เป็นทนายความ ออกโดยสภาทนายความ

ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงานด้านกฎหมายมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีการว่าความในคดีความมาไม่น้อยกว่า 10 คดี และมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอื่น นอกเหนือจากภาษาไทย จะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

2. กำหนดวัน เวลา ในการรับสมัคร

รับสมัครตั้งแต่วันที่ 11-29 กันยายน 2560 ตั้งแต่เวลา 08.30-16.30 น. ในวัน และเวลาทำการของสหกรณ์ฯ ที่ฝ่ายสำนักงาน ยื่นใบสมัคร พร้อมค่าธรรมเนียมใบสมัคร จำนวน 100 บาท

3. หลักฐานและเอกสารที่จะต้องนำมาแสดงในการรับสมัคร

3.1 รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก ขนาด 1 นิ้ว ถ่ายมาแล้วไม่เกิน 6 เดือน จำนวน 2 ใบ
3.2 สำเนาทะเบียนบ้าน จำนวน 1 ฉบับ

-2-

3.3 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน จำนวน 1 ฉบับ

3.4 สำเนาปริญญาบัตร จำนวน 1 ฉบับ

3.5 ใบรับรองแพทย์ปริญญา ซึ่งออกให้ไม่เกิน 6 เดือน จำนวน 1 ฉบับ

3.6 หนังสือรับรองการปฏิบัติงาน/ผ่านงาน/เอกสาร รับรองความรู้ ความสามารถพิเศษ (ถ้ามี)

3.7 หลักฐานอื่น ๆ เช่น ใบเปลี่ยนชื่อ เปลี่ยนชื่อสกุล พร้อมสำเนา 1 ฉบับ (ถ้ามี)

หากผู้สมัครรายใดไม่นำเอกสารตามข้อ 3.1-3.6 มายื่นให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของสหกรณ์ฯ ภายในวันปิดรับสมัครจะถือว่าผู้สมัครผู้นั้นขาดคุณสมบัติ และไม่มีรายชื่อในประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบในตำแหน่งที่สมัครนั้น ๆ

4. กำหนดวัน เวลา ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการสอบคัดเลือก

ในวันจันทร์ที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เวลา 09.00 น. ณ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

5. กำหนดวันที่สอบ

ในวันพุธที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

- ช่วงเช้า เวลา 09.30 น. เป็นต้นไป สอบข้อเขียน ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ความสามารถทั่วไป และความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์
- ช่วงบ่าย เวลา 13.30 น. สอบสัมภาษณ์

6. กำหนดวัน เวลา ประกาศรายชื่อผู้มีผ่านการสอบคัดเลือก

ในวันศุกร์ที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เวลา 09.30 น. ณ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

7. อัตราค่าจ้าง

ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือก ให้เข้ารายงานตัวในวันจันทร์ที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เวลา 08.30 น. และจะได้รับค่าจ้างช่วงทดลองงาน 3 เดือน เดือนละ 12,000.00 บาท และรับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามอัตราระเบียบว่าด้วย เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ พ.ศ. 2556 ในอัตรา 18,000.00 บาท

8. หลักประกันการทำงาน

ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันการทำงาน ในวงเงิน 100,000.00 บาท ถ้าไม่เพียงพอ จะต้องมีข้าราชการอย่างน้อยระดับ 5 ขึ้นไปค้ำประกันการทำงานฯ

จึงขอประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560

(ลงชื่อ).....

(นายสุทัศน์ อุทธิยา)

ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

2.2 ผู้ประสงค์ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ให้ยื่นใบสมัครตามแบบที่สหกรณ์กำหนด พร้อมด้วยหลักฐานแสดงพื้นฐานความรู้ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และใบรับรองแพทย์ และให้ยื่นใบสมัครด้วยตนเองต่อประธานกรรมการ หรือผู้จัดการใหญ่ของสหกรณ์ ณ สำนักงานของสหกรณ์

2.3 ผู้คัดเลือก ให้คณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งจากกรรมการดำเนินการ หรือเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองผู้จัดการใหญ่ มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน โดยให้มีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง เพื่อดำเนินการคัดเลือก สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ในการคัดเลือกให้คณะกรรมการทดสอบในวิชาหนึ่งวิชาใด หรือหลายวิชา ที่กำหนดไว้ในตามที่เห็นสมควร ในการสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ให้คณะกรรมการจัดให้สอบในวิชา ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์

1) คณิตศาสตร์

2) พิมพ์ดีดภาษาไทย หรือความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ซึ่งจะได้รับการแต่งตั้ง (เช่น บัญชีการเกษตร และ/หรือความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ หรือวิชาชีพอื่น ๆ)

3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

4) ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ซึ่งจะได้รับการแต่งตั้ง และ/หรือความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

5) สัมภาษณ์

2.4 การตัดสิน หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันเสร็จสิ้นแล้ว ผู้สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันต้องได้คะแนนแต่ละวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของคะแนนทั้งหมดจึงถือเป็นผู้สอบได้ ให้ประธานกรรมการสอบประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันได้ เรียงตามลำดับคะแนนไว้ ณ สำนักงานของสหกรณ์และให้เสนอผลการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันต่อคณะกรรมการดำเนินการโดยเร็ว

3. การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการกำหนดการจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยกำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 4 การจ้างและการแต่งตั้ง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีดังนี้

3.1 ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาจ้างและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันได้ เรียงตามลำดับคะแนนสูงมาหาต่ำเป็นเจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ถ้ามีผู้สอบได้คะแนนเท่ากันหลายคนให้ถือคะแนนในวิชาในข้อ 1) คณิตศาสตร์ หรือ 3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ สุดแต่กรณี เป็นเกณฑ์ตัดสินและถ้าคะแนนในวิชาดังกล่าวยังเท่ากันอยู่อีก ก็ให้คณะกรรมการจัดให้มีการคัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์เพิ่มเติม

3.2 ในการจ้างหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องทำหนังสือสัญญาจ้างไว้เป็นหลักฐานตามที่สหกรณ์กำหนดและให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกหลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใดดังปรากฏข้างล่างนี้ เพื่อประกันความเสียหายอันหากจะเกิดขึ้นแก่สหกรณ์เนื่องจากกระทำ หรืองดเว้นการกระทำซึ่งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องรับผิดชอบ

1) มีอสังหาริมทรัพย์อันปลอดภาระจำนอง จำนองเป็นประกัน หลักทรัพย์ของรัฐบาล หรือหลักทรัพย์อื่นซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรจำนำต่อสหกรณ์ หรือ

2) มีบุคคลซึ่งมีอสังหาริมทรัพย์เป็นของตนเอง และคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรหรือเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 5 ขึ้นไป อย่างน้อยคนหนึ่งเป็นผู้ค้ำประกันอย่างไม่จำกัด

ในการเรียกหลักประกันจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเรียกประกันตาม 1) เป็นอันดับแรก ถ้าไม่มีหลักประกันตาม 1) จึงจะใช้หลักประกันตาม 2) อนึ่งให้คณะกรรมการดำเนินการกำหนดจำนวนรวมแห่งราคามูลค่าของทรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกัน ตามที่เห็นสมควรแก่ลักษณะและปริมาณงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์แต่ละคน เพื่อให้คุ้มกับความเสียหายอันหากจะเกิดขึ้น

3.3 ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาทบทวนฐานะของผู้ค้ำประกันและหลักประกันทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า หลักประกันนั้นมีราคาเพียงพอที่จะคุ้มกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์และเพื่อแก้ปัญหากรณีที่ผู้ค้ำประกันถึงแก่กรรม หรือมีฐานะทรุดโทรมลง หรือหลักประกันมีราคาเปลี่ยนแปลงในทางที่ลดลง อนึ่ง เมื่อปรากฏว่าหลักประกันเปลี่ยนแปลงในทางลดลงให้คณะกรรมการดำเนินการรีบดำเนินการเรียกหลักประกันจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพิ่มเติมให้เพียงพอที่จะคุ้มกับลักษณะ และปริมาณงานในความรับผิดชอบทันที

ถ้าคณะกรรมการดำเนินการละเลยไม่ปฏิบัติตาม จะต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่สหกรณ์ ฐานละเว้นไม่ปฏิบัติตามหน้าที่โดยร่วมกันชดใช้ค่าเสียหายจนครบจำนวนให้แก่สหกรณ์

3.4 การจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ตามข้อ 3.2 ให้ได้รับเงินเดือนขั้นเริ่มต้นตามอัตราดังต่อไปนี้

1) ผู้จัดการใหญ่ ให้จ้างในขั้นเริ่มต้นในอัตราไม่เกิน เดือนละ 16,190.00 บาท
2) รองผู้จัดการใหญ่ ให้จ้างในขั้นเริ่มต้นในอัตราไม่เกิน เดือนละ 13,040.00 บาท
3) ผู้จัดการฝ่าย ให้จ้างในขั้นเริ่มต้นในอัตราไม่เกิน เดือนละ 10,950.00 บาท
4) เจ้าหน้าที่ ให้จ้างในขั้นเริ่มต้นในอัตราไม่เกิน เดือนละ 9,070.00 บาท
5) ลูกจ้างประจำ ให้จ้างในขั้นเริ่มต้นในอัตราไม่เกิน เดือนละ 9,070.00 บาท

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีขั้นตอนการรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่งต่าง ๆ ดังตัวอย่างประกาศสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด เรื่อง การรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ และนิติกร ดังต่อไปนี้

3.5 การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ประธานกรรมการต้องเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ประธานกรรมการฯ จึงสั่งแต่งตั้งได้ แต่ถ้าเป็นตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการฝ่ายก็ให้ผู้จัดการใหญ่มีอำนาจสั่งแต่งตั้งได้

ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด จะให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำสุดของตำแหน่งนั้นไม่ได้ เว้นแต่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ แต่ถ้าผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำสุดของตำแหน่งใหม่ก็ให้ได้รับขั้นที่เท่ากับเงินเดือนเดิม

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ ก่อนการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาทำงานกับสหกรณ์ เนื่องจากการรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์เพิ่มเติมนั้น จะต้องสอดคล้องกับการวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ เพื่อเป็นอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งสหกรณ์มีการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัครที่มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของสหกรณ์ มีการคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตลอดจนมีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และการเอื้อสิทธิประโยชน์ สวัสดิการด้านต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดไว้

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.2

ตอนที่ 14.3

การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 14.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

เรื่องที่ 14.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 6 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เพื่อใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีวัตถุประสงค์การประเมินผล เพื่อพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเพื่อพัฒนาบุคคลได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น ผลการประเมินเป็นเครื่องช่วยพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมแก่ผู้ถูกประเมิน
2. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด บริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้วยการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินสะสม การจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ จัดสวัสดิการเครื่องแบบ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ เห็นได้ว่าการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยดึงดูดให้บุคคลภายนอกอยากมาร่วมงานกับสหกรณ์ และมีส่วนช่วยรักษาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างปัจจุบันไว้กับสหกรณ์ รวมถึงช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผลผลิตที่ดีขึ้นของสหกรณ์อีกด้วย

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้การประเมินผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 14.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด แล้วนำผลที่วัดได้มาประเมินค่าว่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อพัฒนาบุคคล สหกรณ์ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร เพื่อผู้ถูกประเมินจะได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น และผลการประเมินยังจะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมแก่ผู้ถูกประเมินต่อไป

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ประเมินผลเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้าง ไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 6 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้าง ไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 6 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ให้พิจารณาถึงความสามารถการริเริ่ม ความอุตสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ตลอดจนความประพฤติ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีที่แล้วของสหกรณ์ ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี

1.2 ผู้จัดการใหญ่มีอำนาจเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างตำแหน่งไม่สูงกว่าผู้จัดการฝ่ายในปีหนึ่ง ๆ ได้ไม่เกิน 1 ขั้น ถ้าเกินกว่านั้นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการใหญ่จะเลื่อนเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งรองผู้จัดการใหญ่ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ

1.3 การเลื่อนเงินเดือนของผู้จัดการใหญ่ เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ

1.4 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสหกรณ์ ซึ่งมีเวลาทำงานในสหกรณ์ไม่ครบรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์หรือมีข้อบกพร่องในรอบปีทางบัญชีที่แล้วดังต่อไปนี้ ไม่ให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง

1) มีวันลาเกิน 30 วัน เว้นแต่

(1) ลาป่วยซึ่งต้องใช้เวลารักษาพยาบาลเป็นเวลานานติดต่อกัน คราวเดียวกัน หรือหลายคราวรวมกันไม่เกิน 60 วัน

(2) ลาอุปสมบทไม่เกิน 120 วัน

(3) ลาคลอดบุตรก่อนและหลังคลอดครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วัน (โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ไม่เกินสี่สิบห้าวัน)

(4) ลาป่วยเนื่องจากอุบัติเหตุจากการไปปฏิบัติงานของสหกรณ์

2) ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 6 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบแนวทาง และข้อพิจารณาพื้นฐานอันดับแรกในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ว่ามีคุณสมบัติอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างในรอบการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาหรือไม่ ซึ่งจะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด อีกครั้งหนึ่ง

2. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 วันที่ 30 กันยายน และครั้งที่ 2 วันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ โดยใช้การให้คะแนนให้พิจารณาวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด คะแนนเต็ม 200 คะแนน แบ่งเป็น

2.1 ผลงาน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล) คะแนนเต็ม 80 คะแนน

1) คุณภาพของงาน ได้แก่ ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความประณีต เรียบร้อย ความรวดเร็ว และประหยัดของผลงาน ฯลฯ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

2) ปริมาณงาน ได้แก่ ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำสำเร็จ เมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเทียบกับแผนงาน ฯลฯ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ และความเสียสละฯ คะแนนเต็ม 20 คะแนน

2.2 คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน คะแนนเต็ม 120 คะแนน

1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดยประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านเวลา งบประมาณ กำลังคน และแรงงาน ตลอดจนมีความสามารถพิเศษ มีผลงานนอกเหนือจากงานประจำ มีการรับรู้ข่าวสาร และส่งสารสื่อสารตอบรับได้ทันเหตุการณ์ และความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ฯลฯ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

2) การรักษาวินัย ได้แก่ ความประพฤติ การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ของสหกรณ์ต้องไม่มีข้อบกพร่องใด ๆ คะแนนเต็ม 20 คะแนน

3) ความอุตสาหะ ได้แก่ ความพยายาม ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และความมานะบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ฯลฯ คะแนนเต็ม 20 คะแนน

4) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การยอมรับในภาระหน้าที่ หรืองานของตนโดยไม่เกี่ยงงาน ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง โดยคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นหลัก ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล และทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่ คะแนนเต็ม 25 คะแนน

5) องค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และเคยได้รับการประเมินเป็นเจ้าหน้าที่/ลูกจ้างดีเด่นประจำไตรมาส มาแล้วกี่ครั้ง คะแนนเต็ม 25 คะแนน

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ใช้หลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ผลงาน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล) และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างปีละ 2 ครั้ง คือ วันที่ 30 กันยายน และวันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี

3. เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้าง ด้วยการใช้แบบประเมิน และแบบแสดงความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

3.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ เพื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการระบุข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไปของผู้ถูกประเมิน ชื่อสกุล ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างในรอบประเมินที่ผ่านมาแล้ว และระบุข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ถูกประเมิน ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับด้านความรู้ในหลักวิชาการที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทักษะในการพูด การเสนอรายงาน ทักษะในการเขียน และทักษะอื่น ๆ ใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังรายละเอียดที่จะได้ศึกษาต่อไป

3.2 แบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินสามารถแสดงความเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความรู้ ความสามารถในตำแหน่งงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไว้ประกอบการพิจารณาฯ เพื่อการพัฒนางานของหน่วยงานฯ และตนเอง ดังรายละเอียดที่จะได้ศึกษาต่อไป

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

ประจำปี 2560

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

☐ ครั้งที่ 1 วันที่ 30 กันยายน 2560
☐ ครั้งที่ 2 วันที่ 31 มีนาคม 2561
☐ เจ้าหน้าที่ประจำสหกรณ์ฯ
☐ ลูกจ้างชั่วคราวราย.....

1. ชื่อผู้รับการประเมิน.....
2. ตำแหน่ง.....เงินเดือน.....บาท
3. ประวัติการทำงาน ☐ เริ่มเข้าทำงานเมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
   ☐ บรรจุเข้าทำงานเมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
   นับถึงวันที่ 31 มีนาคม 2561 มีอายุการทำงานสหกรณ์.....ปี .....เดือน.....วัน
   จบการศึกษาสูงสุด ระดับ..... สาขา.....
4. การไปศึกษาต่อ/เข้ารับการฝึกอบรม/ดูงานฯ ในรอบ 6 เดือนที่แล้วมา (ช่วงวันที่ 1 ตุลาคม 2560 ถึง 31 มีนาคม 2561) .....
5. ข้อมูลเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา (วันที่ 1 ตุลาคม 2560 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2561)

ประเภท	ครั้งที่ 1		ครั้งที่ 2		รวม	
	(วัน)	(ครั้ง)	(วัน)	(ครั้ง)	(วัน)	(ครั้ง)
มาสาย						
ลาป่วย						
ลากิจ						
ลาคลอดบุตร						
ลาพักผ่อน						
ลาอุปสมบท ฯลฯ						

6. สถิติการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างย้อนหลัง 5 ปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ (ปีทางบัญชีสิ้นสุด)	จำนวนขั้น		รวม	หมายเหตุ
	เลื่อน	ปรับ		
31 มีนาคม 2556				
31 มีนาคม 2557				
31 มีนาคม 2558				
31 มีนาคม 2559				
31 มีนาคม 2560				

7. การกระทำผิดวินัย การลงโทษ การตักเตือน

.....

-2-

ตอนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมิน

1.1 ให้ประเมินทุกข้อ

1.2 การให้คะแนนให้พิจารณาวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด

รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
1. ผลงาน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล)	**80**		
1.1 คุณภาพของงาน : ความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความประณีตเรียบร้อย ความรวดเร็ว และประหยัด ของผลงาน ฯลฯ	30		
1.2 ปริมาณงาน : ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำสำเร็จ เมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมายและเมื่อเทียบกับแผนงานประจำปีของสหกรณ์ฯ	30		
1.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ และความเสียสละฯ	20		
2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	**120**		
2.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน : ปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดยประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านเวลา งบประมาณ และกำลังคนและแรงงาน ตลอดจนมีความสามารถพิเศษ มีผลงานนอกเหนือจากงานประจำ มีการรับรู้ข่าวสาร และส่งสาร สื่อสาร ตอบรับได้ทันเหตุการณ์ และมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงาน ฯลฯ	30		
2.2 การรักษาวินัย : ความประพฤติ การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ของสหกรณ์ (ไม่มีข้อบกพร่องใด ๆ)	20		
2.3 ความอุตสาหะ : ความพยายาม ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และความมานะบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ฯลฯ	20		
2.4 ความรับผิดชอบ : การยอมรับในภาระหน้าที่ หรืองานของตนโดยไม่เกี่ยงงาน ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง โดยคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นหลัก ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล และทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่	25		
2.5 องค์ประกอบอื่น ๆ : ความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และเคยได้รับการประเมินเป็นเจ้าหน้าที่/ลูกจ้างดีเด่นประจำไตรมาส มาแล้ว.....ครั้ง	25		
รวมคะแนน	**200**		

-3-

สรุปผลการประเมิน ระบุว่าคะแนนที่ประเมินได้อยู่ในระดับผลการประเมินใด

คะแนน	ระดับดีเด่น (180-200)	ระดับดี (150-179)	ระดับปกติ (120-149)	ระดับต่ำกว่าปกติ (ต่ำกว่า 120)
ครั้งที่ 1	☐	☐	☐	☐
ครั้งที่ 2	☐	☐	☐	☐
รวม				
ผลสรุปทั้งปี	☐	☐	☐	☐

3. สรุปผลการปฏิบัติงาน/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินในการประเมินครั้งที่ 2

.....

.....

.....

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอ/ความเห็นของผู้ประเมิน

1. ข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ถูกประเมิน ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ

	โดยทันที	ในโอกาสต่อไป ภายในระยะเวลา
☐ ความรู้ในหลักวิชาการที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่.....	☐	☐ .....
☐ ทักษะในการพูด การเสนอรายงาน.....	☐	☐ .....
☐ ทักษะในการเขียน.....	☐	☐ .....
☐ อื่น ๆ (ระบุ)	☐	☐ .....
ข้อเสนอเพิ่มเติม.....	☐	☐ .....

.....

2. ข้อเสนอเกี่ยวกับความถนัดและศักยภาพของผู้ถูกประเมิน

2.1 ปัจจุบันผู้ถูกประเมินปฏิบัติงาน

☐ ตรงตามความถนัด และความรู้ความสามารถ

☐ ไม่ตรงตามความถนัด และความรู้ความสามารถ คือ.....

.....

.....

.....

2.2 ศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

☐ สามารถเลื่อนตำแหน่งให้ปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าปัจจุบันได้ในทันที

☐ จะสามารถเลื่อนตำแหน่งให้ปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นได้ ภายในเวลา.....

☐ ผู้ถูกประเมินมีศักยภาพที่จะทำงานในด้าน

.....

.....

-4-

ข้อเสนอในการเลื่อนเงินเดือน

☐ ไม่สามารถเลื่อนขั้นเงินเดือน (ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ คือ ต่ำกว่า 120 คะแนน)

☐ สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน.....ขั้น (ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ 120-149 คะแนน)

☐ สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน.....ขั้น (ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี คือ 150-179 คะแนน)

☐ สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ขั้น (ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น คือ 180-200 คะแนน)

☐ เหตุผล (ระบุเหตุผลโดยอ้างหลักเกณฑ์ตามระเบียบของสหกรณ์ หรือตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประกอบ)

.....

.....

ลงชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ตอนที่ 4 ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

1. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ผู้จัดการฝ่ายฯ หรือรองผู้จัดการใหญ่)

☐ เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น

☐ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้นนี้

(1) การให้คะแนนในการประเมิน.....

(2) การพัฒนาผู้ถูกประเมิน.....

(3) ความถนัดและศักยภาพของผู้ถูกประเมิน.....

(4) การเลื่อนเงินเดือน.....

(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

2. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง (ผู้จัดการใหญ่)

☐ เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้น

☐ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้นนี้

(1) การให้คะแนนในการประเมิน.....

(2) การพัฒนาผู้ถูกประเมิน.....

(3) ความถนัดและศักยภาพของผู้ถูกประเมิน.....

(4) การเลื่อนเงินเดือน.....

(ลงชื่อ).....

(นายวินัย หารต๊ะ)

ตำแหน่ง ผู้จัดการใหญ่

วันที่.....

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

แบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินฯ นี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2561 เพื่อจะใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความรู้ ความสามารถในตำแหน่งงานของท่าน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไว้ประกอบการพิจารณาฯ เพื่อการพัฒนางานของหน่วยงานฯ และตัวของท่านเอง จึงขอให้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างตรงไปตรงมาทุกข้อ

1. ข้อมูลส่วนตัว

   ชื่อ.....สกุล.....ตำแหน่ง.....

   ปฏิบัติงานในฝ่าย.....ระยะเวลาทำงาน.....ปี.....เดือน

   อัตราเงินเดือน.....บาท วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (แบบประเมินตนเอง)

   ในรอบปีที่ผ่านมาท่านได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านที่ถือว่าเป็นผลงานชิ้นสำคัญ หรือที่ประสบผลสำเร็จที่ท่านภูมิใจ ได้แก่.....

   .....

   งานที่ท่านถือว่ายังไม่บรรลุเป้าหมาย ควรจะได้รับการแก้ไข ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบอยู่ควรจะได้รับการแก้ไข หาทางออกที่ดี คือ.....

   .....

   .....

3. ผลงานพิเศษ ความสามารถพิเศษ หรือกรณีได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าท่านขึ้นไป (ให้ระบุ) ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่.....

   .....

   .....

4. ในปีบัญชีก่อนหน้า ทางสหกรณ์ฯ ให้เงินเดือนขั้นพิเศษยกทีม (เมื่อปี 2553) ซึ่งในปีนี้ (31 มีนาคม 2561) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

   ☐ ควรให้ยกทีมเหมือนเดิม ☐ ควรพิจารณาเป็นบุคคลเช่นเดิม ☐ ความเห็นอื่น ๆ .....

   .....

5. ถ้าให้ท่านเลือก ท่านอยากทำงานอยู่ตำแหน่ง.....สังกัดฝ่าย.....

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

   .....

   .....

(ลงชื่อ).....ผู้รับการประเมิน

(.....)

...../...../.....

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ได้แก่ 1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเป็นผู้ประเมิน นอกจากจะทราบผลการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแล้ว ผู้ถูกประเมินยังทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะสามารถไปพัฒนาทักษะของตนเองได้ตรงตามความต้องการของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น และได้รับโอกาสจากสหกรณ์หากมีโครงการยกระดับความรู้ความสามารถให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ที่ตรงกับทักษะที่ผู้ถูกประเมินควรได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล เช่น การเข้ารับการฝึกอบรมจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 12 สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวทันสื่อสารสนเทศและสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น และ 2) แบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ถูกประเมินจะแสดงความเห็น เพื่อจะใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไว้ประกอบการพิจารณา เพื่อการพัฒนางานของหน่วยงานและตนเอง

สำหรับการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปผลงานนั้นวัดได้โดยใช้ตัวชี้วัดพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย สมรรถนะดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานให้ดี ตลอดจนการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน

2) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามบริการเพื่อสนองความต้องการผู้ใช้บริการ

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตน เพื่อมาปรับปรุงให้เข้ากับงาน

4) จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน

5) ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

6) ความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถด้านการคิด แยกแยะภายใต้สถานการณ์เพื่อประกอบกับองค์ความรู้

7) ความสามารถในเชิงจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการโดยมีความตั้งใจทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการของบุคคล ติดต่อกับบุคคลได้ทุกระดับ

9) ลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน หมายถึง ลักษณะเฉพาะบุคคล

10) ความสามารถเพื่อสนองตอบปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการจัดสรร ตอบสนอง และให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรและบุคคล

ในการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สามารถนำสมรรถนะ 10 ข้อ ที่กล่าวมา ไปปรับใช้เป็นเกณฑ์ตัวชี้วัดพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างได้

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.1

เรื่องที่ 14.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทน เป็นการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้าง เงินเดือน รวมทั้งการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร สวัสดิการเป็นผลประโยชน์อื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ที่สหกรณ์จ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์การออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น สำหรับสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารค่าตอบแทนของทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 6 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในเรื่องที่ 14.3.1 ในเรื่อง 14.3.2 นี้จะกล่าวถึง หมวด 7 เงินสะสม หมวด 8 การจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชย และระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2557

1. เงินสะสมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 7 เงินสะสม มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1.1 เจ้าหน้าที่และลูกจ้างประจำของสหกรณ์ต้องยินยอมให้สหกรณ์หักเงินเดือน ณ ที่จ่าย เป็นเงินสะสม เพื่อนำเข้าบัญชีเงินสะสมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์รายคนทุกเดือนจนถึงเดือนก่อนออกจากตำแหน่ง

1.2 เงินสะสมของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสหกรณ์ให้มีอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าของเงินเดือน โดยไม่มีเศษของบาท สหกรณ์ฯ จะคิดดอกเบี้ยเงินสะสมให้ในอัตราเดียวกับเงินฝากประจำระยะเวลา 12 เดือน

ตามยอดเงินฝากที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยการรับฝากเงิน พ.ศ. 2545 การคำนวณดอกเบี้ยให้คำนวณตามต้นเงินคงเหลือ โดยคำนวณเป็นรายวัน และนำเข้าบัญชีเงินสะสมของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างนั้น ๆ ทุกวันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์

1.3 เงินสะสมของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างจะงดส่งเงิน หรือถอนเงินสะสมรวมทั้งดอกเบี้ย ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนในระหว่างที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างหาได้ไม่

2. การจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด กำหนดระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 8 การจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชย มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

2.1 เมื่อสิ้นปีทางบัญชีหนึ่ง ๆ สหกรณ์อาจจัดสรรกำไรเป็นเงินโบนัสแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างได้ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการกำหนดจำนวนเงินโบนัสที่จะจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตามส่วนแห่งอัตราเงินเดือนของแต่ละคนแต่อย่างสูงไม่เกินสี่เท่าของเงินเดือนซึ่งได้รับในเดือนสุดท้ายของปีทางบัญชีนั้น ๆ เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ผู้ใดมีเวลาทำงานไม่เต็มปีทางบัญชีใด ๆ ให้ได้รับเงินโบนัสลดลงตามส่วนแห่งเวลาทำงานในปีนั้น

2.2 คณะกรรมการดำเนินการอาจไม่จ่ายเงินโบนัส ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์คนใดก็ได้ หากปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้นปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาด หรือบกพร่องอยู่เป็นประจำ ไม่อุทิศเวลาให้แก่งานสหกรณ์ ลาหยุดในระหว่างปีทางบัญชีเกินสมควร ทั้งไม่พยายามขวนขวายแก้ไขข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนตามที่คณะกรรมการดำเนินการได้ให้ความเห็นแนะนำเช่นที่ว่านั้น

2.3 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ออกจากสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เลิกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยจากสหกรณ์ ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยยี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปีโดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน

2) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปี แต่ไม่ครบสามปี โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน

3) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ซึ่งทำงานติดต่อกันครบสามปีขึ้นไป โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายหนึ่งร้อยแปดสิบวัน

2.4 การเลิกจ้าง หมายถึง การที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างออกจากงานโดยไม่ได้กระทำความผิด โดยสหกรณ์ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่สหกรณ์

2) จงใจทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย

3) ฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของสหกรณ์ได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีร้ายแรงสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องตักเตือน

4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร

5) ประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

6) ได้รับโทษจำคุก ตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

อนึ่ง สหกรณ์ไม่ต้องจ่ายเงินค่าชดเชยให้เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ที่มีกำหนดระยะเวลาจ้างไว้แน่นอน และเลิกจ้างตามกำหนดระยะเวลานั้น หรือเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ที่สหกรณ์แจ้งให้ทราบเป็นหนังสือแต่แรกว่าให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน และยังอยู่ในระยะเวลานั้น

2.5 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์คนใด ทำงานในสหกรณ์นี้ด้วยความเรียบร้อยเป็นเวลาติดต่อกันมาไม่น้อยกว่าห้าปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเมื่อออกจากตำแหน่ง เว้นแต่การออกเพราะถูกลงโทษไล่ออก หรือเลิกจ้างและมีสิทธิได้รับเงินค่าชดเชยแล้วในข้อ 2.4

2.6 การคำนวณเงินบำเหน็จ ให้เอาเงินเดือนเดือนสุดท้ายตั้ง คูณด้วยจำนวนปีที่ทำงานในสหกรณ์ เศษของปีถ้าถึง 180 วัน ให้นับเป็นหนึ่งปี ถ้าต่ำกว่านี้ให้ปัดทิ้ง ส่วนจำนวนปีที่ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่วันบรรจุเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์เข้าทำงานในสหกรณ์จนถึงวันที่ออกจากงาน หักด้วยวันลาของผู้นั้น

ในกรณีคำนวณเงินบำเหน็จตามระเบียบนี้ มีจำนวนมากกว่าเงินชดเชยที่เจ้าหน้าที่ลูกจ้างพึงได้รับให้สหกรณ์จ่ายเงินบำเหน็จเพิ่มได้เฉพาะส่วนที่เกินกว่าเงินชดเชยนั้น และในกรณีเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งออกจากตำแหน่งเพราะตาย สหกรณ์จะจ่ายเงินบำเหน็จให้แก่ทายาท

2.7 สหกรณ์ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่สหกรณ์

2) จงใจทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย

3) ฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของสหกรณ์และสหกรณ์ได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีร้ายแรงสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องตักเตือน

4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร

5) ประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

6) ได้รับโทษจำคุก ตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

2.8 เพื่อประโยชน์แก่การจ่ายเงินบำเหน็จ และค่าชดเชยแก่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ให้สหกรณ์ตั้งเงินสำรองจ่ายเงินบำเหน็จ และค่าชดเชยไว้ตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำปี ตามจำนวนที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเห็นสมควร

2.9 ภาษีเงินได้อันพึงชำระตามกฎหมาย ให้ผู้รับเงินชดเชยและเงินบำเหน็จเป็นผู้จ่ายทั้งสิ้น

3. เครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

นอกจากการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินสะสม และการจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ดังที่กล่าวมาแล้ว สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า สหกรณ์สมควรกำหนดให้มีเครื่องแบบสำหรับกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้การแต่งกายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ แสดงถึงความเป็นผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ เพื่อเป็นเกียรติ ศักดิ์ศรี สร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่คนในวงการสหกรณ์ และบุคคลทั่วไป ในฐานะที่เป็นผู้เสียสละ ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนางานด้านการสหกรณ์ และอุทิศตนเพื่อทำประโยชน์แก่ราษฎรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

โดยกำหนดเป็นระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2557 โดย

3.1 เครื่องแบบสหกรณ์ หมายความถึง หมวก เสื้อ กางเกง กระโปรง รองเท้า เครื่องแต่งกาย เครื่องหมายตำแหน่ง สังกัด ป้ายชื่อ และให้รวมถึงเครื่องหมาย เครื่องประดับหรือสัญลักษณ์ หรือสิ่งประกอบเครื่องแต่งกายอย่างอื่นที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

3.2 เครื่องแบบของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มี 2 ชนิด คือ

1) เครื่องแบบปฏิบัติการ โดย

เครื่องแบบปฏิบัติการของกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ชาย ประกอบด้วย

(1) เสื้อคอพับสีขาวแขนยาว หรือแขนสั้น

(2) กางเกงขายาวสีกากี

(3) เข็มขัดผ้าสีกากี หัวเข็มขัดโลหะสีทองเหลือง

(4) รองเท้าหุ้มส้น หรือหุ้มข้อหนัง หรือวัตถุเทียมหนังสีดำชนิดผูกเชือกหรือมีซิป

(5) ถุงเท้าสีดำ

เครื่องแบบปฏิบัติการของกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์หญิง ประกอบด้วย

(1) เสื้อคอพับสีขาวแขนยาวหรือแขนสั้น

(2) กระโปรงหรือกางเกงสีกากี

(3) เข็มขัดผ้าสีกากี หัวเข็มขัดโลหะสีทองเหลือง

(4) รองเท้าหุ้มส้น หรือหุ้มข้อหนัง หรือวัตถุเทียมหนังสีดำ

2) เครื่องแบบพิธีการ เป็นเครื่องแบบขาวปกติ โดยมีรายละเอียดในระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2557 หมวด 6 เครื่องแบบพิธีการ ข้อ 19

3.3 การกำหนดวันแต่งเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะแต่งเครื่องแบบในโอกาสใดให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์กำหนด หรือในโอกาสอันสมควร ซึ่งสหกรณ์กำหนดให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์สวมเครื่องแบบปฏิบัติการทุกวันจันทร์ และสหกรณ์ได้จัดสวัสดิการมอบชุดเครื่องแบบปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์คนละ 1 ชุด



ภาพที่ 14.11 เครื่องแบบปฏิบัติการกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
ที่มา: http://www.cooptp.com/ สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561.

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินสะสม และการจ่ายเงินโบนัส บำเหน็จ และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ การจัดสวัสดิการเครื่องแบบแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และลูกจ้างของสหกรณ์ เช่น

1) การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์
2) การซื้อโทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ผ่อนส่งให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์
3) ค่าช่วยเหลืองานศพแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และครอบครัว
4) เงินบริจาคช่วยเหลือครอบครัวเจ้าหน้าที่สหกรณ์

5) เงินกองทุนสงเคราะห์เจ้าหน้าที่สหกรณ์

6) เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย แต่ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม และบุตรต้องมีอายุไม่เกินยี่สิบห้าปีบริบูรณ์ โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท มีสิทธิเบิกเงินบำรุงการศึกษาและ/หรือเงินค่าเล่าเรียนได้เท่าจำนวนเงินที่จ่ายไป ส่วนโดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาท มีสิทธิเบิกเงินบำรุงการศึกษาและ/หรือเงินค่าเล่าเรียนได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนเงินที่จ่ายไป โดยการช่วยเหลือการศึกษาบุตรของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร พ.ศ. 2558

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยดึงดูดให้บุคคลภายนอกอยากมาร่วมงานกับสหกรณ์แล้ว ยังมีส่วนช่วยในการรักษาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างปัจจุบันไว้กับสหกรณ์ และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผลผลิตที่ดีขึ้นของสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งสวัสดิการที่สหกรณ์จัดให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง คือ แรงผลักดันสำคัญที่กระตุ้นให้สหกรณ์ดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายประสบความสำเร็จ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ถือได้ว่าเป็นเบื้องหลังที่ลุยทำงานอย่างหนัก เพื่อทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เติบโต

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.2

ตอนที่ 14.4

เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.4 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 14.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

เรื่องที่ 14.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน จัดตั้งเป็นชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสร้างพลังความคิด ความร่วมมือ การประสานงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารและอื่น ๆ ของผู้นำขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดน่านให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และได้พัฒนาสู่การจัดตั้งเป็นสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน ด้วยการขับเคลื่อนของผู้จัดการใหญ่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ทั้งในระดับคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน หลักธรรมาภิบาลที่สหกรณ์ถือใช้นำความสงบสุขและความดีงามมาสู่การปฏิบัติงานในสหกรณ์ ทุกฝ่ายร่วมมือกันโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมสหกรณ์จึงประสบความสำเร็จ และส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้ามั่นคงอย่างยั่งยืนของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์การใช้เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 14.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ โดยเริ่มจากชมรมสหกรณ์จังหวัดน่านเพื่อเป็นศูนย์รวมของการสร้างพลังความคิด ความร่วมมือ การประสานงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารและอื่น ๆ ของผู้นำในขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดน่านให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความเข้มแข็งยั่งยืนตลอดไป และพัฒนาสู่การจัดตั้งเป็นสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน โดยการขับเคลื่อนของนายวินัย หารตะ ผู้จัดการใหญ่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. ชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน

ชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหกรณ์ในจังหวัดน่านอย่างไม่เป็นทางการ (ไม่เป็นนิติบุคคล) เป็นการรวมตัวกันโดยความสมัครใจและเป็นอิสระ เป็นการรวมตัวกันของสหกรณ์โดยไม่มีข้อจำกัดของประเภทสหกรณ์ ฐานะและขนาดของสหกรณ์ เป็นการรวมตัวกันโดยไม่แสวงกำไร และไม่ฝักใฝ่อำนาจทางการเมือง และที่สำคัญที่สุด คือ ชมรมสหกรณ์ฯ จะต้องเป็นการรวมตัวกันของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน ที่ยึดมั่นและถือปฏิบัติในความเป็นสหกรณ์ร่วมกัน เรียกว่า "ปฏิญญาชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน"

1.1 ปฏิญญาชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน โดยคณะผู้ริเริ่มก่อตั้งชมรมสหกรณ์ให้ไว้ ณ วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2546 มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1) เคารพและดำรงไว้ซึ่งคุณค่าสหกรณ์ คือ การพึ่งพาตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคกัน และความเป็นเอกภาพ ตลอดจนความเชื่อและยึดมั่นในคุณค่าจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความเปิดเผยโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2) ยึดถือและปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์สากล คือ (1) สหกรณ์เป็นองค์กรอาสาสมัครที่ให้บริการและเปิดสำหรับคนทั่วไป (2) สหกรณ์เป็นองค์กรที่ดำเนินงานและควบคุมการดำเนินงานตามระบบประชาธิปไตย (3) สหกรณ์เป็นองค์กรที่สมาชิกสหกรณ์ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นสำคัญ (4) สหกรณ์เป็นองค์กรที่เป็นอิสระและช่วยเหลือตัวเอง (5) สหกรณ์เป็นองค์กรที่ให้การศึกษาอบรม และข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ (6) สหกรณ์เป็นองค์กรที่ต้องทำงานร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับโลก (7) สหกรณ์เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่น

3) ดำเนินการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดและสหกรณ์ในประเทศ เพื่อพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ได้แก่ ความร่วมมือในการศึกษาวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสหกรณ์ การพัฒนา

บุคลากรสหกรณ์ การให้การศึกษาอบรม ให้ความรู้และความเข้าใจ การประชาสัมพันธ์กิจการสหกรณ์ การส่งเสริมการทำธุรกิจร่วมกัน และการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน เพื่อจรรโลงไว้ซึ่งเอกภาพ ความเข้มแข็งและยั่งยืนของระบบสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ไทย

4) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ที่มีต่อสหกรณ์ของตนเองเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเป็นเบื้องต้น คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมในแนวทางที่ให้สมาชิกสหกรณ์สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจ มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์และกิจกรรมทางสังคม และจัดสวัสดิการที่จำเป็นแก่สมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นเสมือนสมาคมของสมาชิกสหกรณ์อย่างแท้จริง

5) ใช้ระเบียบ หรือข้อบังคับ หรือหลักเกณฑ์การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการทำงานเท่าที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกัน

1.2 วัตถุประสงค์การจัดตั้งชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ที่ประชุมแกนนำในการจัดตั้งจะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งชมรมสหกรณ์จังหวัด ดังนี้

1) เพื่อทำหน้าที่เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาสหกรณ์ ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์

2) เพื่อทำหน้าที่เป็นเวทีประสานงาน สร้างความร่วมมือ สร้างโอกาส และการเชื่อมโยงธุรกิจและกิจกรรมสหกรณ์ ทั้งภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด

3) เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรรวมของสหกรณ์ในจังหวัด

4) เพื่อสร้างพลังผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

1.3 สมาชิกชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์ทุกประเภทที่จดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในจังหวัดน่าน และสมัครเป็นสมาชิกชมรมสหกรณ์ฯ ด้วยความสมัครใจโดยมติของคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมัครเป็นสมาชิก

1.4 การบริหารงานชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน บริหารงานโดยคณะบุคคลที่เป็นอาสาสมัคร และเป็นบุคคลที่สหกรณ์สมาชิกแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนสหกรณ์ เข้าร่วมกิจกรรมของชมรมสหกรณ์ฯ โดยไม่มีค่าตอบแทนใด ๆ ชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน เป็นองค์กรของสหกรณ์ในจังหวัดน่านที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้แทนสหกรณ์สมาชิกโดยสมบูรณ์ ไม่ได้สังกัด หรืออยู่ภายใต้อาณัติของหน่วยงานใด

1.5 ผู้แทนสหกรณ์ชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน สหกรณ์ที่สมัครเป็นสมาชิกชมรมสหกรณ์ฯ จะต้องแต่งตั้งประธาน หรือกรรมการ หรือผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้แทนสหกรณ์ในชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน จำนวนสหกรณ์ละ 2 คน ซึ่งจะเป็นองค์ประชุมของชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน และมีสิทธิได้รับเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ หรือที่ปรึกษาชมรมสหกรณ์ฯ ด้วย แต่ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในชมรมสหกรณ์ฯ ไม่ว่าตำแหน่งใด จะถือว่าเป็นอาสาสมัคร และจะไม่มีค่าตอบแทนการทำงานไม่ว่ากรณีใด ๆ จากชมรมสหกรณ์ฯ

1.6 คณะกรรมการและที่ปรึกษาชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ประกอบด้วย กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนสหกรณ์สมาชิก มีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 21 คน ขึ้นอยู่กับจำนวนสหกรณ์สมาชิก และความเหมาะสมของแต่ละจังหวัด แต่ควรให้มีผู้แทนของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดนั้น ๆ และมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเป็นที่ปรึกษาชมรมสหกรณ์จังหวัด เช่น ผู้แทนส่วนราชการ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านสหกรณ์ ด้านการบริหารและด้านธุรกิจ ดังนี้

1) ที่ปรึกษา (แต่งตั้งจำนวนตามความเหมาะสม)

2) ประธานกรรมการ (ควรเป็นผู้นำสหกรณ์ที่มีจริยธรรม สามารถเป็นผู้ประสานงาน และเสียสละได้)

3) รองประธานกรรมการ ประกอบด้วย ผู้แทนสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ภาคละ 1 คน

4) กรรมการ (จำนวนอย่างน้อย 9 คน แต่ไม่เกิน 21 คน)

5) กรรมการและเหรัญญิก (จำนวน 1 คน ควรเป็นผู้จัดการสหกรณ์ หรือฝ่ายจัดการ)

6) กรรมการและเลขานุการ (จำนวน 1 คน ควรเป็นผู้จัดการสหกรณ์ หรือฝ่ายจัดการ)

7) กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน

8) กรรมการและประชาสัมพันธ์ (ประเภทสหกรณ์ละ 1 คน)

9) นอกนั้นเป็นกรรมการ

1.7 สำนักงานหรือที่ทำการของชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ตั้งอยู่ที่เลขที่ 3 ถนนอิตวงศ์ ตำบลในเวียง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 55000 (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูน่าน จำกัด)

1.8 รายได้ของชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ชมรมสหกรณ์ฯ เป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาไม่แสวงกำไร จึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ รายได้หลักของชมรมสหกรณ์ฯ มีดังต่อไปนี้

1) รายได้จากค่าธรรมเนียม เช่น ค่าธรรมเนียมแรกเข้า หรือค่าธรรมเนียมรายปีของสหกรณ์สมาชิก

2) รายได้จากการจัดสรรจากเงินค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ ในจังหวัดน่าน

3) รายได้จากการดำเนินงาน การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

4) รายได้จากการบริจาคและอื่น ๆ

1.9 กิจกรรมการดำเนินงานของชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ชมรมสหกรณ์ฯ จะดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบสหกรณ์ และพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกภายในขอบเขตกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) การประชุม

1.1) การประชุมคณะกรรมการชมรมสหกรณ์ฯ ควรประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อพิจารณากิจกรรมของชมรมสหกรณ์ฯ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เจรจาธุรกิจ และเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์

1.2) การประชุมผู้แทนสหกรณ์สมาชิกควรประชุมอย่างน้อย 3 เดือนครั้ง เพื่อพิจารณากิจกรรมของชมรมสหกรณ์ฯ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกเจรจาธุรกิจ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์

1.3) การประชุมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของสหกรณ์สมาชิก ควรประชุมร่วมกันตามโอกาสและความจำเป็น หรือเหมาะสม เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2) การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างสหกรณ์สมาชิก ชุมนุมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ฯ ส่วนราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์สมาชิก เพื่อสร้างเอกภาพ และพลังของขบวนการสหกรณ์ไทย

3) การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ชมรมสหกรณ์ฯ จะทำหน้าที่เป็นเวทีประสานงาน การเจรจาธุรกิจระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดและระหว่างจังหวัด ตลอดจนองค์กรธุรกิจอื่น

4) การพัฒนาบุคลากรและระบบสหกรณ์ ชมรมสหกรณ์ฯ จะทำหน้าที่ช่วยประสานงานการจัดประชุม สัมมนา การจัดฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูล และการศึกษาวิจัยตามโอกาส และตามความเหมาะสม โดยอาจจะจัดขึ้นเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

5) การช่วยเหลือสังคม ชุมชน ชมรมสหกรณ์ฯ จะทำหน้าที่ประสานงานและเป็นตัวแทนของสหกรณ์จังหวัดในการช่วยเหลือสงเคราะห์สังคม ชุมชน และทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ

1.10 รายชื่อสหกรณ์ผู้ร่วมก่อตั้งชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน การประสานงานจัดตั้งตกลงว่าจะมีผู้ร่วมจัดตั้งจากสหกรณ์ทั้ง 4 ประเภท จำนวน 28 สหกรณ์ (ทั้งหมด 67 สหกรณ์) สหกรณ์ละ 1-2 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการหรือผู้แทน ผู้จัดการหรือผู้แทนฯ และแกนนำจังหวัดที่เข้าร่วมประชุมฯ ที่จังหวัดอุตรดิตถ์ รวม 60 คน คือคณะผู้จัดตั้ง โดยใช้สถานที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูน่าน จำกัด เป็นสถานที่ประชุมฯ จัดตั้งในวันจันทร์ที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2546 โดยมีนายวินัย หารตี๊ะ ตำแหน่ง ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์น่าน จำกัด และผู้จัดการใหญ่ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด เป็นผู้ประสานงานออกหนังสือเชิญตัวแทนของแต่ละสหกรณ์เข้าร่วมประชุม โดยสหกรณ์แกนนำทุกประเภทในการจัดตั้งครั้งนี้

1) สหกรณ์การเกษตร 16 แห่ง ได้แก่ (1) สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด (2) สหกรณ์การเกษตรเมืองน่าน จำกัด (3) สหกรณ์การเกษตรบ้านหลวง จำกัด (4) สหกรณ์การเกษตรปัว จำกัด (5) สหกรณ์การเกษตรนาหมื่น จำกัด (6) สหกรณ์การเกษตรนาน้อย จำกัด (7) สหกรณ์การเกษตรเวียงสา จำกัด (8) สหกรณ์การเกษตรเชียงกลาง จำกัด (9) สหกรณ์การเกษตรทุ่งช้าง จำกัด (10) สหกรณ์การเกษตรสองแคว จำกัด (11) สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินท่าวังผา จำกัด (12) สหกรณ์การเกษตรแม่จริม จำกัด (13) สหกรณ์การเกษตรสันติสุข จำกัด (14) สหกรณ์การเกษตรภูเพียง จำกัด (15) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.น่าน จำกัด และ (16) ชุมนุมสหกรณ์น่าน จำกัด

2) สหกรณ์ออมทรัพย์ 8 แห่ง ได้แก่ (1) สหกรณ์ออมทรัพย์เจ้าหน้าที่สหกรณ์น่าน จำกัด (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูน่าน จำกัด (3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจน่าน จำกัด (4) สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารม้าที่ 15 จำกัด (5) สหกรณ์ออมทรัพย์ค่ายสุริยพงษ์ จำกัด (6) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขน่าน จำกัด

(7) สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลน่าน จำกัด และ (8) สหกรณ์ออมทรัพย์กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิก อส.บ้านหลวง จำกัด

3) สหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ ร้านสหกรณ์นครน่าน จำกัด

4) สหกรณ์บริการ 3 แห่ง ได้แก่ (1) สหกรณ์เดินรถเวียงสา จำกัด (2) สหกรณ์เดินรถนครน่าน จำกัด และ (3) สหกรณ์เดินรถนันทบุรี จำกัด

1.11 การแสดงความจำนงการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ ประธานชมรมสหกรณ์ฯ ได้สรุปแบบแสดงความจำนงการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ที่สมัครเป็นสมาชิกของชมรมฯ ที่ผ่านมา มีดังนี้

1) สหกรณ์การเกษตรเมืองน่าน จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ โดยมีความต้องการเงินทุน 13,000,000 บาท ไปชำระหนี้เงินกู้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ให้หมด และต้องการเชื่อมโยงการขายเมล็ดพันธุ์ข้าว กข. 6 จำนวน 66,725 กิโลกรัม พันธุ์ข้าว กข. 10 จำนวน 17,050 กิโลกรัม ราคาขายกิโลกรัมละ 10 บาท ระยะเวลาจำหน่ายช่วงเดือนมีนาคม-พฤษภาคมของทุกปี

2) สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินท่าวังผา จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ โดยมีความต้องการเงินรับฝาก หรือขอกู้เงิน และต้องการเชื่อมโยงการขายผลผลิตพริกแห้งตลอดทั้งปี และต้องการซื้อเมล็ดพันธุ์ผักชีทั้งปี

3) สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านการฝากเงินกับสหกรณ์ที่มีความต้องการ ต้องการร่วมสัมมนาทางวิชาการ และเชิงปฏิบัติการร่วมกับสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงานทั้งกับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ต้องการเชื่อมโยงรับซื้อผลผลิตผักกาดเขียวปลีสดในโครงการฯ ปีละ 1,500-2,500 ตัน ช่วงเดือนพฤศจิกายน-มกราคมของทุกปี อยากให้มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ กรณีเสียชีวิต การแข่งขันกีฬาสหกรณ์ร่วมกันทุกประเภท และตอนเย็นควรมีงานเลี้ยงสังสรรค์

4) สหกรณ์การเกษตรบ้านหลวง จำกัด ต้องการเชื่อมโยงเงินกู้ระยะยาว ต้องการร่วมอบรม/สัมมนา ให้ความรู้แก่องค์กรที่สามารถนำความทันสมัยและทันเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ต้องการเชื่อมโยงขายข้าวโพดปีละ 3,000 ตัน ระยะเวลาและราคาตามฤดูการผลิต และภาวะขึ้นลงของตลาดสากล ต้องการมีการสันทนาการด้านเครือข่ายสัมพันธ์ร่วมกันทุกสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

5) สหกรณ์การเกษตรนาน้อย จำกัด ต้องการเชื่อมโยงเงินทุนเพื่อนำไปชำระหนี้เงินกู้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สาขานาน้อย จำนวน 24,000,000 บาท ต้องการเงินทุนระยะยาวเพื่อส่งเสริมโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการยางพารา อยากให้มีการให้การศึกษาอบรมโครงการแปรรูปพืชผลการเกษตร และต้องการเชื่อมโยงสินค้าเกษตรช่วงเดือนพฤศจิกายน-มิถุนายน และรวบรวมผลผลิตข้าวโพด จำนวน 10,000 ตัน ช่วงเดือนมกราคม-มีนาคมของทุกปี

6) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูน่าน จำกัด ด้านเงินทุนดำเนินงานมี 2,300 ล้าน ต้องการให้การศึกษาอบรมเทคโนโลยี RUN บน WINDOWS และสวัสดิการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว จ่ายสูงสุด 250,000 บาท และสวัสดิการเกี่ยวกับศพ จ่ายสูงสุด 350,000 บาท

7) สหกรณ์ออมทรัพย์เจ้าหน้าที่สหกรณ์น่าน จำกัด ต้องการร่วมสัมมนาทางวิชาการ/เชิงปฏิบัติการกับสหกรณ์ทุกประเภทที่มีอยู่ขณะนี้ในจังหวัดน่าน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสหกรณ์ ด้านสวัสดิการอยากให้มีการจัดสวัสดิการกรณีสมาชิกของสหกรณ์เสียชีวิตโดยร่วมกันบริจาคเงินสงเคราะห์ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร การจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาสหกรณ์สัมพันธ์ทุกปี และงานเลี้ยงสันทนาการร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดน่าน จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านวิชาการบุคลากรและเทคโนโลยีกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูน่าน จำกัด

9) สหกรณ์การเกษตรเวียงสา จำกัด ต้องเชื่อมโยงธุรกิจการขาย คือ เมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองและเมล็ดพันธุ์ข้าวกับสหกรณ์อื่น

10) สหกรณ์การเกษตรทุ่งช้าง จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ โดยต้องการเงินรับฝาก และต้องการเชื่อมโยงด้านวิชาการ บุคลากร และเทคโนโลยีโดยการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหลักสูตรต่าง ๆ และต้องการเชื่อมโยงธุรกิจซื้อ-ธุรกิจขาย คือ

- ต้องการขายข้าวโพด จำนวน 1,000 ตัน ประมาณเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป
- ต้องการเข้าร่วมโครงการส่งเสริมอาชีพต่าง ๆ เช่น ข้าวโพดหวาน พริก และผักกาด-เขียวปลีกับสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
- ต้องการขายปุ๋ย ยาปราบ ข้าวสาร พันธุ์พืช

11) สหกรณ์การเกษตรสถาน จำกัด ต้องการเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น

12) สหกรณ์การเกษตรปัว จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ โดยต้องการนำเงินฝาก และต้องการเชื่อมโยงธุรกิจซื้อฟูราดาน จำนวน 70 กิโลกรัม

13) สหกรณ์บริการศูนย์ภูฟ้า จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรม โดยขอรับการสนับสนุนเมื่อสหกรณ์ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ด้านวิชาการและบุคลากร และเทคโนโลยี คือ ขอรับการสนับสนุนเมื่อมีการจัดสัมมนาด้านวิชาการเกี่ยวกับการสหกรณ์ด้านต่าง ๆ และต้องการเชื่อมโยงด้านธุรกิจซื้อ-ขาย โดยขอรับการสนับสนุน ส่งเสริมการขยายตลาดธุรกิจซื้อ-ขายสินค้าที่ทางสหกรณ์จำหน่าย คือ ผลิตภัณฑ์เครื่องจักรสานจากหญ้าสามเหลี่ยม

14) สหกรณ์เดินรถนันทบุรี จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ ซึ่งต้องการให้สหกรณ์มีแหล่งทุนเพื่อจะได้พัฒนาสหกรณ์ได้มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น และต้องการเชื่อมโยงด้านธุรกิจซื้อ-ขาย คือ ต้องการเปิดปั๊มน้ำมันเป็นของสหกรณ์เดินรถนันทบุรี จำกัด และต้องการอาชีพเสริมให้แก่สมาชิกในสหกรณ์

15) สหกรณ์การเกษตรกองควาย จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านเงินทุนกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ ซึ่งต้องการขอกู้เงินทุนหมุนเวียน จำนวน 2,000,000 บาท และต้องการเชื่อมโยงด้านธุรกิจซื้อ-ขายลำไยสดระหว่างกลุ่มเกษตรกรกับสหกรณ์การเกษตรกองควาย จำกัด

16) สหกรณ์การเกษตรเชียงกลาง จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านวิชาการกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ ซึ่งอยากให้มีการอบรมบุคลากรทุกสหกรณ์พร้อมกัน โดยให้วิทยากรที่มีความสามารถและเก่งมาให้ความรู้และต้องการด้านธุรกิจซื้อ-ขาย ข้าวโพด ผักกาดเขียวปลี และด้านสวัสดิการสันทนาการ อยากให้มีสวัสดิการแก่บุคลากรทุกสหกรณ์ในรูปของฌาปณกิจสงเคราะห์

17) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.น่าน จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านวิชาการ โดยการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานด้านตลาด ด้านบัญชีการเงินแก่บุคลากร และเชื่อมโยงด้านธุรกิจซื้อ ต้องการขายปุ๋ยอาหารสัตว์ ข้าวสาร ธุรกิจขาย-รวบรวมข้าวโพด

18) สหกรณ์การเกษตรสองแคว จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านการเงินโดยขอรับฝากจากสหกรณ์อื่นที่เป็นสมาชิกของชมรมสหกรณ์ฯ ธุรกิจการขาย ต้องการเชื่อมโยงตลาดข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และผักกาดเขียวปลี

19) สหกรณ์บริการศุภนิมิตรท่าวังผา จำกัด ต้องการเชื่อมโยงด้านวิชาการโดยต้องการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการในการบริหารจัดการสหกรณ์ และต้องการเชื่อมโยงด้านธุรกิจซื้อ-ขายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด พันธุ์ข้าว ปุ๋ยสูตรต่าง ๆ สารปราบศัตรูพืช และสารกำจัดวัชพืช

นอกจากนี้กิจกรรมอื่น ๆ ในจังหวัดน่าน ทางชมรมสหกรณ์จังหวัดน่านจะจัดให้มีการแข่งขันกีฬาสหกรณ์สัมพันธ์ ระหว่างสหกรณ์แต่ละประเภทที่เป็นสมาชิกของชมรม โดยได้เรียนเชิญส่วนราชการในจังหวัดน่าน คือ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดน่าน สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์น่าน และกลุ่มสตรีสหกรณ์เข้าร่วมการแข่งขันด้วยทุกครั้ง การจัดการแข่งขันจะจัดช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนของทุกปี การจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีของแต่ละสหกรณ์ และร่วมมือกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จัดกิจกรรมที่ส่วนกลางตามความเหมาะสม

2. สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีนโยบายที่จะส่งเสริมให้สหกรณ์ในแต่ละจังหวัดรวมตัวกันในนามของ "สันนิบาตสหกรณ์จังหวัด" มิใช่สาขาของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย แต่มีลักษณะเช่นเดียวกับชมรมต่าง ๆ สันนิบาตสหกรณ์จังหวัด ประกอบด้วย สหกรณ์ทุกสหกรณ์ในจังหวัดนั้น ๆ เป็นสมาชิกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของสหกรณ์ และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเป็นพื้นฐานต่อการจัดตั้งสาขาของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2560, น. 46)

สำหรับสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน เกิดจากการรวมตัวของขบวนการสหกรณ์ทั้ง 5 ประเภท ในจังหวัดน่าน เดิมก่อตั้งเป็นชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน เริ่มก่อตั้งครั้งแรกเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2546

ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ของชมรมฯ มาจนถึงวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2551 ทางชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ได้จัดประชุมใหญ่และมีมติเปลี่ยนชื่อเป็น "สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน" ตามนโยบายของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

2.1 วัตถุประสงค์การดำเนินงานของสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน มีดังนี้

1) เพื่อส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และการรวมตัวของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดน่าน

2) เพื่อส่งเสริมให้เป็นเวทีความร่วมมือระหว่างผู้นำสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

3) เพื่อส่งเสริมให้เป็นเวทีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์

4) เพื่อส่งเสริมให้เป็นตัวแทนของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน ในการติดต่อประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ

ณ วันที่ 30 กันยายน 2555 สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นสหกรณ์ทุกประเภท จำนวน 29 แห่ง มีสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 123,826 คน และรับเพิ่มในวันประชุมใหญ่อีก 2 สหกรณ์ฯ ในระหว่างปีได้การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ประกอบด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจสินเชื่อ มูลค่า 6,000,000.00 บาท ธุรกิจเงินรับฝาก จำนวนเงิน 188,911,848.00 บาท ซื้อ-ขายสินค้า มูลค่า 9,854,416.00 บาท รวมปริมาณธุรกิจที่เชื่อมโยงระหว่างปี 204,766,264.00 บาท

ในปี พ.ศ. 2554-2555 ที่ผ่านมา สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่านร่วมกับชุมนุมสหกรณ์น่าน จำกัด ได้จัดการฝึกอบรมคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดน่านไปแล้ว 3 หลักสูตร ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และล่าสุดหลักสูตรกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ ซึ่งทุกหลักสูตรได้รับการสนับสนุนงบประมาณในด้านวิทยากร จากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมาโดยตลอด ส่วนการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาสหกรณ์สัมพันธ์ร่วมกันไปแล้ว 9 ครั้ง ซึ่งครั้งที่ 10 จัดขึ้น ณ สนามกีฬาสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารม้าที่ 15 จำกัด พร้อมกับจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติร่วมกันทั้งจังหวัด ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556

2.2 การกำหนดแผนงาน กิจการ และรูปแบบต่าง ๆ ของสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน ในปีบัญชี 2555 เริ่ม 1 ตุลาคม 2555 สิ้นสุด 30 กันยายน 2556 สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน มีเป้าหมายสำคัญของการจัดตั้ง คือ เป็นเวทีความร่วมมือในการพัฒนาสหกรณ์ ใน 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ (คน)

2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ (การจัดการ)

3) ด้านการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ (ธุรกิจ)

4) ด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (ขบวนการสหกรณ์)

ที่ประชุมใหญ่ได้ร่วมกันกำหนดกิจกรรม หรือแผนการดำเนินงานของสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่านไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1) การแข่งขันกีฬาสหกรณ์สัมพันธ์ เพื่อเชื่อมความสัมพันธไมตรี ซึ่งในปีนี้จะจัดเป็นครั้งที่ 10 ในวันอังคารที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556 ซึ่งจะมีสหกรณ์ทุกประเภทเข้าร่วมทำการแข่งขัน ร่วมกับหน่วยงานราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์น่าน โดยจะเรียนเชิญสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเข้าร่วมงานครั้งนี้ด้วย จัดระหว่างเวลา 08.30-17.00 น. ณ สนามกีฬากองพันทหารม้าที่ 15 อำเภอเมือง จังหวัดน่าน และการจัดกิจกรรมวันสหกรณ์แห่งชาติปี 2556 ในวันดังกล่าวในช่วงเช้า

2) กิจกรรมการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งในปีนี้ได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ร่วมกันไว้ 1 หลักสูตร และหลักสูตรคณะกรรมการดำเนินการไว้ 1 หลักสูตร และหลักสูตรของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ หลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวม 3 หลักสูตร โดยขอรับการสนับสนุนด้านวิทยากรผ่านทางสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยต่อไป

3) การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจระหว่างสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดน่านและต่างจังหวัด

4) การจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติร่วมกัน จะจัดในวันอังคารที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 ทำพิธีต่าง ๆ ในภาคเช้า เสร็จแล้วมีการแข่งกีฬาฯ ในวันเดียวกัน และวิทยบันเทิงฯ ร่วมกันในโอกาสที่เหมาะสมฯ

2.3 กิจกรรมของสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมาตลอด และมีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการสัมมนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์สมาชิก เช่น เทคนิคการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพผู้นำ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์ เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2560 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้สหกรณ์ในแต่ละจังหวัดรวมตัวกันในนามสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และเพื่อเป็นพื้นฐานต่อการจัดตั้งสาขาของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และได้มีสหกรณ์ในแต่ละจังหวัดรวมตัวกันจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดแล้ว จำนวน 27 จังหวัด ได้แก่ เพชรบุรี ชลบุรี น่าน ลำปาง เชียงราย เพชรบูรณ์ กำแพงเพชร สุราษฎร์ธานี แม่ฮ่องสอน ปัตตานี นครราชสีมา สมุทรปราการ ตาก แพร่ พะเยา นครศรีธรรมราช ราชบุรี ตรัง กาญจนบุรี ยะลา อ่างทอง ชัยนาท ชัยภูมิ เลย สุรินทร์ ลำพูน และสงขลา

ซึ่งในปีงบประมาณ 2560 คณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุดที่ 24 มีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการฯ ของสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด ให้มีความเข้มแข็งในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์ไทยและต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างเครือข่ายทุกช่องทางหลากหลาย โดยใช้ฐานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด ซึ่งจะทำให้ขบวนการสหกรณ์เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนตามหลักการสหกรณ์

โดยสรุป เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด เกิดจากความมุ่งมั่นของผู้จัดการใหญ่ (นายวินัย หารตะ) เป็นผู้นำในการจัดตั้งชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน ในปี พ.ศ. 2546 การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้รับความร่วมมือจากขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดน่าน ในปี พ.ศ. 2551 ชมรมสหกรณ์จังหวัดน่านได้ประชุมใหญ่และมีมติเปลี่ยนชื่อเป็น "สันนิบาตสหกรณ์จังหวัดน่าน" และ

ยังคงวัตถุประสงค์การดำเนินงานบนพื้นฐาน เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และการรวมตัวของสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดน่าน เป็นเวทีความร่วมมือระหว่างผู้นำสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นเวทีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ และเป็นตัวแทนของสหกรณ์จังหวัดน่าน ในการติดต่อประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.4.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.4 เรื่องที่ 14.4.1

เรื่องที่ 14.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นหลักของการบริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับประชาชนเพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี สามารถนำมาปรับใช้กับการปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสหกรณ์ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว เป็นต้น

1. ธรรมาภิบาลของทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายจัดการสหกรณ์

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้โดย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554, น. 13)

1) มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความขยัน ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

2) ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

3) มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลโดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

4) มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสมทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

6) ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์ตลอดไป

2. ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีค่านิยมของสหกรณ์ 3 ประการ ดังนี้

1) เป็นองค์กรที่ให้บริการโดยยึดสมาชิกเป็นศูนย์กลาง

2) บริการดี มีน้ำใจ กำไรคืน

3) การบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล

จากค่านิยมข้อที่ 3 สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นอกจากจะเน้นในการให้บริการแก่สมาชิกแล้ว ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ก็ใช้หลักธรรมาภิบาลเช่นกัน เห็นได้จาก การที่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

2.1 การรับผิดชอบต่อผล (accountability) สหกรณ์ฯ การบริหารที่มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ การคิดการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ฯ จึงต้องมุ่งเน้นถึงการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถมาเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ฯ มีการวางแผนจัดวางตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การรับผิดชอบต่อผล เช่น ผู้จัดการใหญ่แสดงความรับผิดชอบต่อการไม่ได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ในเบื้องต้นโดยการจัดให้มีการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่าย และการประชุมเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ซึ่งเป็นที่มาของการแสวงหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น

2.2 การให้มีส่วนร่วม (participation) ผู้จัดการใหญ่สร้างบรรยากาศและโอกาสให้ทุกฝ่ายในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการรับรู้สถานภาพขององค์การตามความเป็นจริง มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดกระบวนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน ปัญหา และมีส่วนร่วมในการแก้ไข สหกรณ์ฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการให้มีส่วนร่วม ถือเป็นการจูงใจให้บุคคลทุ่มเทในงาน เพราะรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ นอกจากนั้น ยังเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อสหกรณ์ ซึ่งถือเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างหนึ่ง

2.3 การมีความโปร่งใส (transparency) สหกรณ์ฯ ยึดหลักของความซื่อสัตย์สุจริต มีการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม สหกรณ์ฯ มีข้อมูลหลักฐานที่แสดงถึงความถูกต้องเหมาะสมดีงาม เมื่อพอใจที่จะกระทำการใด ๆ ก็ทำอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดซ่อนเร้น สหกรณ์ฯ สามารถเปิดเผยแสดงหลักฐานข้อมูลได้ตลอดเวลา สหกรณ์ฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยหลักความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้จัดการใหญ่ใช้กระบวนการที่โปร่งใส ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ได้แก่ 1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ และ 2) แบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผล ก.พ. ที่ประกอบด้วย ผลงาน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล) และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ทำให้มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง กระทำการใด ๆ ด้วยความสุจริตจริงใจ เพื่อขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

2.4 การยึดหลักความคุ้มค่า (cost effectiveness) การคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการ สหกรณ์ฯ คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สหกรณ์ฯ มีการศึกษา วิเคราะห์หาแนวทางในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า และสามารถก่อให้เกิดผลสูงสุด สหกรณ์ฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักความคุ้มค่าเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์ฯ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาอุปสงค์และอุปทานกำลังคนโดยกำหนดปริมาณงานและปริมาณคนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม โดยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการใหญ่จะบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นการวางแผนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มนั้น สหกรณ์ฯ พิจารณา

จากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละฝ่าย จากการเติบโตทางธุรกิจร่วมกับการประเมินจากเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

2.5 การยึดหลักนิติธรรม (legality) การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเคารพกฎ กติกา ข้อตกลง สัญญา และระเบียบที่ถูกต้องดีงามอยู่เสมอ เห็นได้จากระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสหกรณ์ มีความเคารพในความเป็นมนุษย์ คุ้มครองสิทธิเสรีภาพ ยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม สหกรณ์ฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักข้อนี้ โดยมีการประกาศระเบียบฯ ข้อบังคับต่าง ๆ ครอบคลุมตั้งแต่การจ้างและการแต่งตั้ง การกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง การจัดทำหลักประกันในการทำงาน ตลอดจนการเอื้อสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการด้านต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์

2.6 การยึดหลักคุณธรรม (ethics) การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ความจริงใจ และหลักคุณธรรมอื่น ๆ ผู้จัดการใหญ่แสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีเกียรติ มีคุณธรรม สร้างศรัทธาให้คนเคารพยกย่องอย่างจริงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักคุณธรรมนี้ สหกรณ์ฯ ได้ทำตั้งแต่การคัดเลือกคน เข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการใหญ่ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องดังกล่าวแล้ว ทำให้สหกรณ์มีแต่ความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านบุคคลและผลงานที่เห็นได้ชัดเจนจากการดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2.7 การให้ตรวจสอบได้และรายงานผล (audit and evaluation) การเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นที่มาของการมีวินัยในตนเอง ในการคิด และกระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามอยู่เสมอ และพร้อมที่จะเปิดเผยให้สังคมรับรู้ สหกรณ์ฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการตรวจสอบได้และรายงานผล เป็นการฝึกให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ทุกคน ไม่เพียงแต่ผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายฯ เท่านั้นที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ดีงาม แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน สามารถนำผลงานมาเปิดเผยได้โดยไม่มีการปิดบังซ่อนเร้นสิ่งที่ไม่ดีต่าง ๆ ไว้

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การรับผิดชอบต่อผล 2) การให้มีส่วนร่วม 3) การมีความโปร่งใส 4) การยึดหลักความคุ้มค่า 5) การยึดหลักนิติธรรม 6) การยึดหลักคุณธรรม และ 7) การตรวจสอบได้และรายงานผล สหกรณ์ฯ มีการนำไปใช้ได้ทั้งในระดับคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน หลักธรรมาภิบาลที่สหกรณ์ถือใช้นำความสงบสุขและความดีงามมาสู่การปฏิบัติงานในสหกรณ์ หากทุกฝ่ายร่วมมือกันโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมแล้ว ไม่เพียงสหกรณ์จะประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้ามั่นคงอย่างยั่งยืนของประเทศ ซึ่งตามหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์ตลอดไป

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 14.4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 14.4.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 14 ตอนที่ 14.4 เรื่องที่ 14.4.2

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2554). *คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารเงินทุน กรมส่งเสริมสหกรณ์.

ข้อกำหนดของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ฉบับที่ 10/2558 เรื่อง การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์.

ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล. (2561, 16 มิถุนายน). *เทคนิคการประกาศรับสมัครงาน*. สืบค้นจาก http://www.thai-hrm.com/articledetail.asp?id=3008

ระเบียบสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556.

ระเบียบสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ว่าด้วยเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2557.

ระเบียบสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ว่าด้วยเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร พ.ศ. 2558.

วิกิพีเดีย. (2561, 16 มิถุนายน). *7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง*. สืบค้นจาก https://th.wikipedia.org/wiki/

วินัย หารตัะ. (2561, 6 มิถุนายน). *ทิศทางและรูปแบบการดำเนินการชมรมสหกรณ์จังหวัดน่าน*. สืบค้นจาก https://www.cooptp.com/news_detail.php?News_ID=115&SModuleKey=promote

วิไลรัตน์ ลีลาคหกิจ. (2561, 16 มิถุนายน). *เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก https://www.gotoknow.org/posts/283150

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด. (2560). *รายงานประจำปี งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2560*.

_____. (2560). *หนังสือที่ระลึกในพิธีเปิดอาคารสำนักงานใหม่ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด วันพฤหัสบดี ที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2560*. น่าน: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด.

_____. (2560). *คู่มือการสัมมนากรรมการบริหารกลุ่ม และกลุ่มสตรีสหกรณ์ ครั้งที่ 1/2560*. น่าน: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด.

_____. (2561, 16 มิถุนายน). *ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์*. สืบค้นจาก http://www.cooptp.com/

สุรเดช ไกรนวพันธุ์. (2561, 16 มิถุนายน). *การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้จัดการมีผลงานมากขึ้น*. สืบค้นจาก http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=32489

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด*. กรุงเทพฯ: สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

หน่วยที่ 15

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์



ชื่อ รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

วุฒิ กศ.ด. (สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
คศ.ม. (การทหาร) โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
ค.ม. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
คน.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
กศ.บ. (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ตำแหน่ง ประธานกรรมการ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

หน่วยที่ 15

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 15.1 คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
ตอนที่ 15.2 การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
ตอนที่ 15.3 การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
ตอนที่ 15.4 เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
15.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

แนวคิด

1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) บริหารงานโครงสร้างฝ่ายจัดการสอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ ฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์ มีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้หน้าที่งาน มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงาน บริการสหกรณ์สมาชิกด้วยความสมัครใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของชุมนุมสหกรณ์ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ สหกรณ์มีการบริหารสมรรถนะ โดยกำหนดอัตรากำลัง และตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของชุมนุมสหกรณ์ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของชุมนุมสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 เพื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามที่กำหนด

2. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปี มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเกษียณอายุตามเกณฑ์ ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งรองลงมาตามลำดับขั้นได้เห็นความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน สำหรับการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่ม ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาจากความจำเป็นและเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การรับสมัคร มีกระบวนการคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้ง ตลอดจนการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง ชุมนุมสหกรณ์มีการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และจัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่เป็นไปตามระเบียบที่ชุมนุมสหกรณ์ได้กำหนดไว้
3. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 เพื่อใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด โดยมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน ชุมนุมสหกรณ์บริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ ด้วยการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินค่ารางวัล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจ่ายเงินโบนัส และค่าชดเชยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของชุมนุมสหกรณ์ จัดสวัสดิการเครื่องแบบ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ
4. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทั่วประเทศ โดยจัดตั้งเป็นเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ภาค 8 เขตพื้นที่ ประกอบด้วย เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 โดยกำหนดเป็นระเบียบชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยการสนับสนุนกิจกรรม เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาค ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาค ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ ชมรมผู้จัดการ และชมรมเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2560 ด้วยการขับเคลื่อนของผู้นำสหกรณ์สมาชิกแต่ละเขตพื้นที่ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

ชุมนุมสหกรณ์มีการจัดทำหลักธรรมาภิบาลเพื่อเผยแพร่ให้สหกรณ์สมาชิกนำไปปรับใช้ทั้งระดับคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ทำให้สหกรณ์มีแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 15 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์ใช้การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
4. ประยุกต์ใช้เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้

บทนำ

ปัจจุบัน การแบ่งประเภทสหกรณ์ในประเทศไทย เป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 กำหนดไว้ 7 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยสหกรณ์ 3 ประเภทแรกจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร ส่วนสหกรณ์ 4 ประเภทหลังจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

สำหรับกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้ จะกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์นอกภาคเกษตรประเภทออมทรัพย์ ในระดับประเทศ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ จัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามมาตรา 101 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่ออำนวยประโยชน์แก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน ซึ่งการได้ทราบข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์ จะทำให้เข้าใจรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้ดีมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์ มีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

ที่ตั้งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

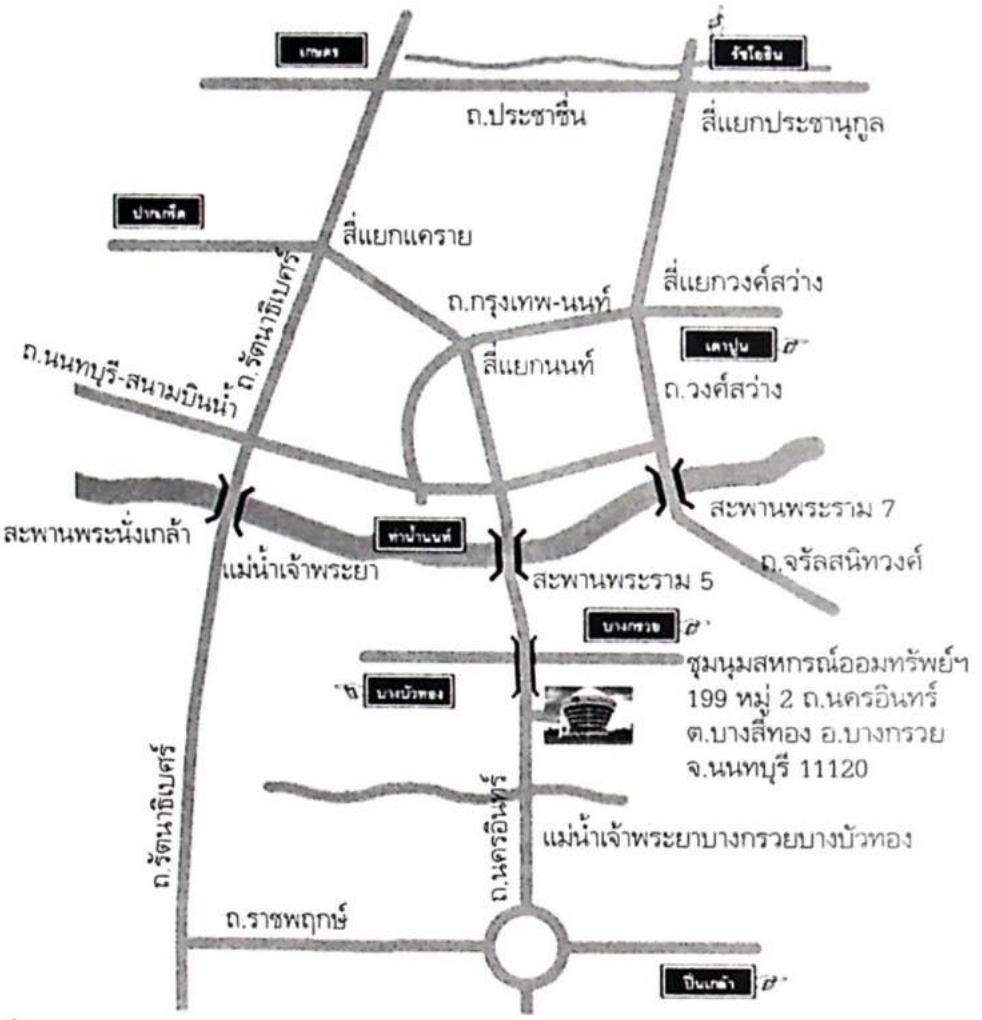
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า The Federation of Savings and Credit Cooperatives of Thailand Limited (FSCT) ตั้งอยู่เลขที่ 199 หมู่ที่ 2 ถนนนครอินทร์ ตำบลบางสีทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดนนทบุรี 27 กิโลเมตร



ภาพที่ 15.1 แผนที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

ที่มา: http://kasmos.siam2web.com, 15 กรกฎาคม 2561.

แผนที่แสดงที่ตั้งอาคารที่ทำการแห่งใหม่
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด



ภาพที่ 15.2 แผนที่การเดินทางไปชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

ประวัติการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือ ชสอ. เป็นองค์กรระดับชาติของสหกรณ์ออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นในปี 2515 โดยคณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ ให้เหตุผลในการขอจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์เพื่อทำให้ชุมนุมสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินของบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป โดยใช้ชื่อว่า "ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด" ได้มีการประชุมผู้แทนสหกรณ์ 81 สหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2515 เพื่อดำเนินการขอจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ โดยมีนายสุขุม ศรีธัญรัตน์ ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นประธานคณะผู้จัดตั้ง ชุมนุมสหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2515 และได้เริ่มประกอบธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2516

ในระยะเริ่มแรกชุมนุมสหกรณ์ มีสำนักงานแห่งแรกอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เทเวศร์ โดยอาศัยพื้นที่ส่วนหนึ่งพร้อมทั้งบุคลากรของงานสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นสำนักงานชั่วคราวมี

นายทะเบียน บริสุทธิ์ พนักงานทะเบียนสหกรณ์โท (สมัยนั้น) ทำหน้าที่ผู้จัดการ และมีนางสาวสิริวรรณ รัตนานุบาล เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์คนแรก

สำหรับอาคารสำนักงานของชุมนุมสหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2526 ดำเนินกิจการครบ 10 ปี ได้มีสำนักงานแห่งแรก โดยได้จัดซื้ออาคารชุดของสหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัด หลังสถานีรถไฟสามเสน ถนนเทิดดำริ กรุงเทพมหานคร ชั้นที่ 6 จำนวน 3 หน่วย รวมเนื้อที่ทั้งสิ้น 169 ตารางเมตร เพื่อรองรับการขยายปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยมีการย้ายที่ทำการใหม่ อย่างเป็นทางการ ในวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2530 ต่อมาในวันที่ 1 กันยายน 2535 ได้เปิดอาคารสำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 701/29-31 ถนนวงศ์สว่าง แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800 ในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2535 และได้ใช้อาคารแห่งนี้เป็นสถานที่ดำเนินกิจการมาอย่างต่อเนื่องเกือบ 20 ปี ซึ่งได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านเหตุการณ์ทางการเมือง และวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศหลายครั้ง เช่น การทุจริตในสหกรณ์ออมทรัพย์ปี 2517 ทรัสส์ล้ม ปี 2519 เหตุการณ์พฤษภาคม 35 วิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจ 2540 ในขณะที่สถาบันการเงินอื่นประสบปัญหา ยุบ เลิกกิจการ และล้มละลาย แต่ชุมนุมสหกรณ์มีสมาชิกและผลประกอบการที่เติบโตต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อการพัฒนาก้าวสู่ความเป็นศูนย์กลางทางการเงินที่มั่นคงของสหกรณ์สมาชิกและสามารถให้บริการสหกรณ์สมาชิกได้อย่างทั่วถึง

ในปี พ.ศ. 2548 จึงได้เริ่มหาสถานที่ก่อสร้างสำนักงานแห่งใหม่ ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานสมัยใหม่ประหยัดพลังงาน ขนาดความสูง 7 ชั้น มีลิฟท์/บันไดหนีไฟ มีอุปกรณ์สำนักงานครบครัน โดยชั้นแรกเป็นอาคารสำนักงาน และเป็นที่ให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิกหรือผู้ที่มาติดต่อ พร้อมศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด ห้องจัดแสดงสินค้าของที่ระลึก ชั้นที่ 2 เป็นชั้นสำนักงานที่ทำการของฝ่ายต่าง ๆ และห้องผู้บริหาร ห้องประชุมย่อย จำนวน 2 ห้อง ชั้นที่ 3 เป็นชั้นสำนักงาน และห้องประชุม ขนาดความจุ 20 ที่นั่ง จำนวน 2 ห้อง ชั้นที่ 4 ชั้นที่ 5 ที่ทำการของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์ 8 กลุ่มวิชาชีพ ชั้นที่ 6 เป็นห้องประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ขนาด 50 ที่นั่ง ห้องฝึกอบรม ขนาด 46 ที่นั่ง จำนวน 2 ห้อง ห้องฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ขนาด 35 ที่นั่ง จำนวน 1 ห้อง และห้องอาหาร และชั้นที่ 7 เป็นห้องประชุมขนาด 200 ที่นั่ง และได้เริ่มย้ายมาทำการ ณ สำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 199 หมู่ 2 ถนนนครอินทร์ ตำบลบางสีทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินมาเปิดอาคารสำนักงานปัจจุบัน ในวันที่ 26 พฤษภาคม 2551



ภาพที่ 15.3 อาคารสำนักงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์

นับถึงปีทางบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 นับเป็นปีที่ 45 ชุมนุมสหกรณ์มีสหกรณ์สมาชิกทั้งสิ้น 1,093 สหกรณ์ แบ่งเป็น 8 เขตพื้นที่ ดังนี้

1) เขตพื้นที่ภาคเหนือ	จำนวน 130 สหกรณ์
2) เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน 173 สหกรณ์
3) เขตพื้นที่ภาคกลาง	จำนวน 144 สหกรณ์
4) เขตพื้นที่ภาคตะวันออก	จำนวน 170 สหกรณ์
5) เขตพื้นที่ภาคตะวันตก	จำนวน 88 สหกรณ์
6) เขตพื้นที่ภาคใต้	จำนวน 105 สหกรณ์
7) เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1	จำนวน 142 สหกรณ์
8) เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2	จำนวน 141 สหกรณ์

วิสัยทัศน์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2560 "ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาลและอุดมการณ์สหกรณ์"

พันธกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ

พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

วัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1) ส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์

2) แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์

3) ส่งเสริมการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สหกรณ์สมาชิก

4) เป็นผู้แทนรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์สมาชิก

5) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์อื่น ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอื่น และองค์การระหว่างประเทศ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

6) เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ โดยจัดการศึกษาอบรมกรรมการดำเนินการผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์อื่น

7) รับและจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุน เงินยกให้ หรือการช่วยเหลืออื่น ๆ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ได้รับ

8) รับฝากเงินจากสหกรณ์และสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์และจัดหาทุนโดยวิธีอื่น

9) เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจการเงินของสหกรณ์

10) บริการ หรือจำหน่ายสิ่งจำเป็น หรือสิ่งเกื้อกูลแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

11) จัดให้มีบริการคุ้มครองเงินออมและเงินกู้สำหรับสมาชิกสหกรณ์

12) ตรวจสอบและวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิกตามที่สหกรณ์สมาชิกร้องขอ

13) ซื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

14) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวก หรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

15) ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

16) ซื้อหุ้นของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์อื่น

17) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินหรือตราสารการเงิน

18) ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินหรือตราสารการเงิน

19) บริจาคหรือให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์

20) รักษาเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

21) เป็นศูนย์กลางสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

22) ให้มีเครื่องมือ และผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบริการแก่สหกรณ์

23) กระทำการต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น

24) ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนอง หรือรับจำนำซึ่งทรัพย์สินแก่สหกรณ์สมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือของสหกรณ์สมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

25) ให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น

26) ฝาก หรือลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

27) ให้เงินกู้แก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น

28) จัดให้ได้มา ซื้อ ถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิทธิ ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

29) ดำเนินกิจการอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์

30) กระทำการตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีภารกิจหลักที่ให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิก ดังนี้

1. การถือหุ้น ทุนเรือนหุ้นเป็นทุนพื้นฐานสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของสหกรณ์สมาชิก อันเป็นหลักการสหกรณ์สำคัญประการหนึ่ง ทั้งยังเป็นทุนที่แสดงถึงฐานะความมั่นคงของชุมนุมสหกรณ์ต่อมวลสมาชิก ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป หุ้นละ 500 บาท สหกรณ์ถือหุ้นเมื่อแรกเข้า 1 หุ้น ถือหุ้นเพิ่ม 0.1% ของหุ้นในสหกรณ์ ถือหุ้นไม่เกิน 20% ของหุ้นทั้งหมดของชุมนุมสหกรณ์ การถือหุ้นสหกรณ์ได้รับผลตอบแทน เงินปันผล และหุ้นสามารถใช้ประกันเงินกู้ได้เต็มจำนวนของหุ้นที่นำมาเป็นประกัน

2. รับฝากเงิน เงินรับฝากเป็นบริการทางการเงินสำหรับสหกรณ์ที่จะฝากเงินไว้ในที่มั่นคงปลอดภัยและให้ผลตอบแทนที่ดี ประการสำคัญ คือ เป็นการระดมทุนให้เข้ามาหมุนเวียนในระบบสหกรณ์โดยผ่านชุมนุมสหกรณ์ทั้งประเภทออมทรัพย์ และประเภทประจำ โดยให้ดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสมและสูงกว่าธนาคารและสถาบันการเงิน ซึ่งรับฝากจากสหกรณ์ สำหรับหน่วยงานอื่น เช่น มูลนิธิ สมาคม โรงเรียนหรือบุคคลทั่วไป รับฝากในรูปตั๋วสัญญาใช้เงิน รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ ได้รับการยกเว้นภาษีเงินฝากประจำ และหรือตั๋วสัญญาใช้เงิน ใช้เป็นประกันเงินกู้ ได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของเงินฝากประจำและหรือตั๋วสัญญาใช้เงินที่นำมาเป็นประกัน

3. เงินกู้ จัดให้มีบริการเงินกู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของสมาชิก ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม สะดวก รวดเร็ว มีเงินเฉลี่ยคืน โดยมี เงินกู้ระยะยาว เงินกู้ระยะปานกลาง เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อชำระหนี้สถาบันการเงินอื่น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อการบริหารสหกรณ์ เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษ 2 เพื่อการบริหารสหกรณ์ เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนระยะสั้น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ขนาดเล็ก เงินกู้โครงการสินเชื่อเพื่อช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ผู้ประสบภัยน้ำท่วม

4. การสนับสนุนการจัดการศึกษา สัมมนาและฝึกอบรมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมนุมสหกรณ์ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมและสัมมนาตลอดทั้งปี ทั้งยังสนับสนุนการจัดอบรมที่สหกรณ์สมาชิกจัดขึ้นเอง โดยช่วยเหลือแนะนำในการกำหนดหลักสูตรและสนับสนุนวิทยากรให้แก่สหกรณ์สมาชิก โดยมีหลักสูตรผู้ตรวจสอบกิจการขั้นพื้นฐาน หลักสูตรเจ้าหน้าที่การเงินมืออาชีพ หลักสูตรผู้จัดการสหกรณ์

ออมทรัพย์มืออาชีพ หลักสูตรคณะกรรมการอำนวยการ หลักสูตรเจ้าหน้าที่บัญชีมืออาชีพ หลักสูตรหลักกฎหมายในการบริหารสหกรณ์ หลักสูตรผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับสูง หลักสูตรความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ หลักสูตร คอมพิวเตอร์ หลักสูตรรู้ลึกการทำบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ หลักสูตรคณะกรรมการดำเนินการใหม่ โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์สมาชิก ดังนี้

1) สนับสนุนวิทยากร ให้การศึกษาฝึกอบรมที่สหกรณ์สมาชิกจัดขึ้น ปีละไม่เกิน 1 ครั้ง วิทยากรไม่เกิน 2 คน หรือปีละ 2 ครั้ง วิทยากร ครั้งละ 1 คน

2) สนับสนุนสหกรณ์ขนาดเล็ก (ทุนดำเนินงาน ไม่เกิน 500 ล้านบาท) ดังรายละเอียดดังนี้

2.1) สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานไม่เกิน 100 ล้านบาท สามารถส่งบุคลากรเข้าอบรม สัมมนาหลักสูตรละไม่เกิน 2 คน ทั้งปีรวมเกิน 4 คน

2.2) สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานเกิน 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท สามารถส่งบุคลากรเข้าอบรม สัมมนา หลักสูตรละไม่เกิน 2 คน ทั้งปีรวมไม่เกิน 2 คน

3) สนับสนุนค่าลงทะเบียน ค่าพาหนะตามอัตรารถปรับอากาศชั้น 1 (VIP) ของบริษัทขนส่งจำกัด พร้อมค่าพาหนะเหมาจ่าย 1,000 บาท และสนับสนุนค่าที่พักตามกำหนดการ

4) สนับสนุนค่าลงทะเบียนการอบรมสัมมนา ส่งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่เข้าร่วมสัมมนาครั้งเดียว 10 คน แถมฟรี 1 คน ในวงเงินไม่เกิน 2,000 บาท หรือส่งในรอบปีเดียวกันวันที่ 1 เมษายน-31 มีนาคม ปีถัดไป สะสมครบ 20 คน แถมฟรี 1 คน ในวงเงินไม่เกิน 2,000 บาท ยกเว้นกรณีได้รับสิทธิ์แล้ว

5. การประชาสัมพันธ์และข่าวสารข้อมูล ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมภาพลักษณ์และธุรกิจ ตลอดจนสร้างสัมพันธ์อันดี ระหว่างชุมนุมสหกรณ์กับสหกรณ์สมาชิก สื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป บริการข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่าย Internet จดหมายข่าว การส่งข้อมูลข่าวสารผ่าน SMS และ LINE@fsct

6. การให้บริการด้านธุรกิจเสริม ชุมนุมสหกรณ์อำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์สมาชิกในการสั่งซื้อแบบพิมพ์และของที่ระลึก ได้รับสิทธิในการสั่งซื้อสินค้าทุกชนิดพร้อมบริการจัดส่ง ยอดซื้อ 2,000 บาทขึ้นไป ชำระเงินสดได้รับส่วนลด 5% และชำระเงินภายใน 30 วัน ได้รับส่วนลด 3%

7. ด้านกฎหมาย มีคลินิกสหกรณ์ บริการให้คำแนะนำ ตอบข้อหารือการแก้ไขปัญหาด้านกฎหมายโดยที่ปรึกษาด้านกฎหมายฟรี บริการทนายความให้ความช่วยเหลือในการดำเนินคดีตามกฎหมายโดยมีค่าใช้จ่ายที่เป็นธรรม และพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก

8. ด้านขบวนการสหกรณ์ เข้าร่วมกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ องค์การสหกรณ์ระหว่างประเทศที่เป็นสมาชิก สิทธิของสหกรณ์ส่งผู้แทนสหกรณ์เข้าร่วมประชุมใหญ่ โดยสนับสนุนค่าพาหนะ สำหรับผู้สังเกตการณ์สนับสนุนค่าลงทะเบียน

9. ด้านสวัสดิการ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครเป็นสมาชิกได้รับสิทธิสมัครเป็นสมาชิกสมาคมฌาปณกิจสงเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันชีวิตให้กับสมาชิกของสหกรณ์และสามารถนำมาแบ่งเบาภาระของผู้ค้ำประกันของสมาชิกสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์จัดสวัสดิการช่วยเหลือค่าสงเคราะห์ศพแก่บุคลากรของสหกรณ์สมาชิก ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการที่เป็น

สมาชิกสหกรณ์แห่งนั้น ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ โดยบุคลากรดังกล่าว หากเสียชีวิตในระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือค่าสงเคราะห์ศพ จำนวน 20,000.- บาท โดยให้ทายาทหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยื่นคำขอตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 15.1 ข้อมูลแสดงการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสมาชิก สินทรัพย์รวม รายได้ รายจ่าย และกำไรสุทธิของชุมนุมสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2556–2560 (รายงานกิจการประจำปี 2560 ชุมนุมสหกรณ์)

พ.ศ.	สมาชิก (สหกรณ์)	สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)
2556	1,025	61,611	2,938	2,025	913
2557	1,046	69,557	3,440	2,247	1,193
2558	1,017	97,993	3,814	2,697	1,117
2559	1,079	110,018	4,682	3,326	1,356
2560	1,093	122,032	4,647	3,034	1,612

ผลงานดีเด่นที่ได้รับการยกย่องของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับการประเมินจากบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ซึ่งเป็นสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เป็นผู้ประเมินอันดับความน่าเชื่อถือ และในวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 ได้ประกาศผลการจัดอันดับเครดิต คือ A- แนวโน้มอันดับเครดิต : คงที่ หมายถึง มีความเสี่ยงในระดับต่ำมีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยและคืนเงินต้นในเกณฑ์ที่สูง และจัดอยู่ในกลุ่มเพื่อการลงทุน ในปี พ.ศ. 2558 พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 ได้ทบทวนผลอันดับเครดิตองค์กร บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ได้ประกาศอันดับเครดิตองค์กร คงเดิมที่ระดับ A- แนวโน้มอันดับเครดิต : คงที่ นอกจากนี้ยังได้รับประกาศเกียรติคุณสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2558 และยังได้รับเกียรติบัตรการประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ "ดีเลิศ" พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2557 ได้รับรางวัลดีเด่น ด้านอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2553 รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน พ.ศ. 2558 และรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2559

จากข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าระยะเวลากว่า 46 ปี ของการจัดตั้งสหกรณ์ได้ทำให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ โดยพัฒนาคุณภาพการจัดกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่

ขั้นตอนที่ 6: บันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ใช้เวลา 3 นาที

ขั้นตอนที่ 7: จัดเก็บเอกสาร แยกเป็นหมวดหมู่ที่กำหนดไว้ในระบบ ใช้เวลา 1 นาที

โดยสรุปแล้ว ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดระบบงานแต่ละฝ่ายเป็นขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Process) โดยกำหนดระยะเวลาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถตรวจสอบการทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด

5. การประชุมของชุมนุมสหกรณ์

การประชุมเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการซึ่งชุมนุมสหกรณ์ โดยผู้จัดการใหญ่ใช้การประชุมเป็นอีกกลไกหนึ่งในการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ ให้ได้พบปะสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวาระหัวข้อในการประชุมแต่ละครั้งจะเกิดประโยชน์ในการทบทวนงานที่ค้างของแต่ละฝ่าย แต่ละบุคคลว่ามีข้อติดขัดใด ๆ ในการที่ทำให้ยังไม่แล้วเสร็จ และแจ้งทราบเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่และของชุมนุมสหกรณ์ ดังนี้

5.1 การประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายฯ สหกรณ์ได้กำหนดให้มีการประชุมติดตามงานและทำความเข้าใจในงานที่ฝ่ายบริหารมอบหมายจากผู้จัดการฝ่าย ทุกครั้งหลังจากการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ในช่วงเวลา 10.00 น. เป็นต้นไป จุดประสงค์หลักของการประชุม เพื่อทบทวนการปฏิบัติงาน และทำความเข้าใจกับมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่พนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการฝ่าย เพราะจะได้รับประโยชน์จากคำแนะนำของผู้จัดการใหญ่ ในขณะเดียวกันทำให้ผู้จัดการใหญ่ ได้ทราบทัศนคติและข้อคิดเห็นของผู้นำแต่ละฝ่ายและกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

5.2 การประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือน ชุมนุมสหกรณ์ได้กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ทุกเดือนหลังจากการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ในช่วงเวลา 15.00 น. เป็นต้นไป จุดประสงค์หลักของการประชุมเจ้าหน้าที่ จะเป็นการประชุมระหว่างผู้จัดการใหญ่กับเจ้าหน้าที่ทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือและไต่ถามกันในหมู่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ระดับเดียวกัน วิธีการแบบนี้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานการได้เรียนรู้ที่จะทำงานด้วยกันในระหว่างประชุม ทำให้เกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น ในสถานการณ์อื่น ๆ การประชุมเจ้าหน้าที่ ยังสร้างโอกาสให้ผู้จัดการใหญ่ได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการประชุม

ดังตัวอย่างวาระการประชุมเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ครั้งที่ 4/2561 วันจันทร์ ที่ 23 เมษายน 2561 ณ ห้องประชุม 601 ชั้น 6 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

วาระการประชุมเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ครั้งที่ 4 /2561 วันจันทร์ ที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2561
ณ ห้องประชุม 601 ชั้น 6 สำนักงาน ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

****

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องผู้จัดการใหญ่แจ้งให้ทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 รับรองรายงานการประชุม

รายงานการประชุมเจ้าหน้าที่ ครั้งที่ 3/2561 วันอังคาร ที่ 27 มีนาคม 2561

ระเบียบวาระที่ 3 รับทราบผลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ

3.1 ฝ่ายเงินทุน
3.2 ฝ่ายสินเชื่อ
3.3 ฝ่ายบริหารเงิน
3.4 ฝ่ายธุรกิจเสริม
3.5 ฝ่ายสำนักงาน
3.6 ฝ่ายบัญชี
3.7 ฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์
3.8 ฝ่ายวิชาการ
3.9 ฝ่ายวางแผน
3.10 ฝ่ายสื่อสารองค์การ
3.11 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
3.12 สำนักผู้บริหาร

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องการบริหารและพัฒนาเจ้าหน้าที่

4.1 คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ
4.2 คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4.3 สหกรณ์ออมทรัพย์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด
4.4 เจ้าหน้าที่นำเสนอความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องจากรองผู้จัดการใหญ่

ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องจากประธานกรรมการ

ระเบียบวาระที่ 7 เรื่องอื่น ๆ

ภาพที่ 15.11 วาระการประชุมเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โดยสรุป การที่ผู้จัดการใหญ่กำหนดให้มีการประชุมติดตามงานผู้จัดการฝ่ายและการประชุมเจ้าหน้าที่ทุกเดือน สามารถทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ตลอดจนเป็นการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะมีขึ้น ทั้งนี้เป็นการแก้ปัญหาร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพส่งผลดีต่อชุมนุมสหกรณ์

6. วินัยเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรักษาวินัย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนต้องได้รับโทษ ตามระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 และระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559 ดังต่อไปนี้

6.1 ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559 กำหนดวินัยในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ไว้ในข้อ 21 มีรายละเอียดดังนี้

1) ต้องสนับสนุนการปกครองตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2) ต้องขวนขวายปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุตสาหะ รวดเร็ว ให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าทั้งต้องเอาใจใส่ ระมัดระวัง รักษาประโยชน์ของชุมนุมสหกรณ์

3) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่กิจการของชุมนุมสหกรณ์ จะละทิ้งหน้าที่ไม่ได้

4) ต้องสุภาพเรียบร้อย เชื่อฟัง และไม่แสดงความกระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา

5) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในกิจการโดยชอบ ห้ามมิให้กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปสั่งให้กระทำ

6) ต้องร่วมมือช่วยเหลือกันในกิจการของชุมนุมสหกรณ์ รักษาความสามัคคี และไม่กระทำการใด ๆ อาจเป็นเหตุก่อให้เกิดแตกความสามัคคี

7) ต้องรักษาความลับและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อชุมนุมสหกรณ์

8) ต้องให้การต้อนรับ คำชี้แจง ความสะดวก ความเป็นธรรม สุภาพเรียบร้อยและการสงเคราะห์แก่ผู้มาติดต่อในกิจการของชุมนุมสหกรณ์ด้วยดี ห้ามมิให้ดูหมิ่นเหยียดหยามบุคคลใด ๆ

9) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรม ทั้งต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์ใด ๆ อันอาจเป็นทางให้เสียความเที่ยงธรรมหรือความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่

10) ห้ามกดขี่ ข่มเหง เบียดเบียนผู้ใด และห้ามมิให้ยอมให้ผู้อื่นอาศัยงานในหน้าที่ของตนไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม หรือเพื่อหาผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

11) ต้องไม่เกียจคร้านในการปฏิบัติงาน ไม่รายงานเท็จ หรือเสนอความเห็นที่ไม่สุจริตต่อผู้บังคับบัญชา

12) ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ที่เกี่ยวกับกิจการในหน้าที่ของตน

13) ห้ามประกอบธุรกิจในลักษณะเดียวกัน หรือแข่งขันกับชุมนุมสหกรณ์

14) ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว หรือประพฤติในทางที่อาจทำให้เสื่อมเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ เช่น ประพฤติผิดทางเพศ ประพฤติตนเป็นคนเสเพลเป็นอาจิณ เสพสุราเป็นอาจิณ หรือของมึนเมาอย่างอื่นจนไม่สามารถครองสติได้ เสพยาเสพติดให้โทษ มีหนี้สินล้นพ้นตัว เล่นการพนันที่มิได้รับอนุญาตตามกฎหมาย

15) ต้องไม่ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

16) ต้องไม่ลงเวลาเข้า-ออกงานแทนผู้อื่น หรือกระทำการใด ๆ ซึ่งมีผลทำลายข้อมูลการบันทึกเวลาเข้า-ออกงาน หรือเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติม หรือทำลายข้อมูลบันทึกเวลา เช่น แก้ไขลงเวลา หรือทำลายบัตรลงเวลา หรือการ์ดหรือแถบแม่เหล็กบันทึกเวลา เป็นต้น

17) ทำงานหรือให้บริการอื่นแก่บุคคลภายนอก ซึ่งประกอบการอันมีลักษณะคล้ายธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์

18) ห้ามเปิดเผยรหัสผ่านระบบงานที่รับผิดชอบงานของตนเองแก่บุคคลอื่น และทำให้เกิดความเสียหายแก่ชุมนุมสหกรณ์

การบันทึกเวลา

เจ้าหน้าที่จะต้องบันทึกเวลาลงในเครื่องบันทึกเวลาที่ชุมนุมสหกรณ์จัดไว้ ทุกครั้งที่เข้ามาทำงาน

เวลาทำงานเริ่ม 08.30 น. หยุดพัก ผลัดแรกตั้งแต่เวลา 11.30-12.30 น. ผลัดที่สองตั้งแต่เวลา 12.30-13.30 น. และเลิกงานเวลา 16.30 น. ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่คนใดจะออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน ให้ลงบันทึกไว้ในเครื่องบันทึกเวลา และได้รับอนุญาตจากผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

6.2 ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559 กำหนดโทษทางวินัยไว้ในข้อ 22 มีรายละเอียดดังนี้

1) ตักเตือนด้วยวาจา
2) ตักเตือนเป็นหนังสือ
3) พักงาน
4) งดการเลื่อนเงินเดือนประจำปี
5) เลิกจ้าง

6.3 ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 10 การลงโทษทางวินัย ข้อ 38 วินัยและโทษทางวินัย ให้เป็นไปตามระเบียบชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ถูกลงโทษทางวินัย งดการเลื่อนเงินเดือนประจำปี คณะกรรมการดำเนินการ อาจพิจารณางดหรือลดเงินโบนัสประจำปีนั้น ๆ ด้วยก็ได้ กระทำผิดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ข้อ 21 (1) ถึง (6) ถือเป็นการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง การกระทำผิดตามข้อ 21 (7) ถึง (17) ถือเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามข้อ 39

โดยสรุปแล้ว ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดวินัยเจ้าหน้าที่ต้องยึดถือปฏิบัติ โดยกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องไว้ 2 ฉบับ ได้แก่ 1) ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 และระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559 ซึ่งกำหนดโทษทางวินัย คือ ตักเตือนด้วยวาจา ตักเตือนเป็นหนังสือ พักงาน งดการเลื่อนเงินเดือนประจำปี และเลิกจ้าง ตามลำดับ

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.2

ตอนที่ 15.2

การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 15.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
เรื่องที่ 15.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

แนวคิด

1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของชุมนุมสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์ ในการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มนั้น ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาจากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละฝ่าย และดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเกษียณอายุตามเกณฑ์ ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งรองลงมาตามลำดับขั้นได้เห็นความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน เมื่อบุคคลที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปได้เลื่อนตำแหน่ง ควรจะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อมิให้การดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์ต้องสะดุด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง
2. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัคร มีกระบวนการคัดเลือก การจ้าง และการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ ตลอดจนมีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ชุมนุมสหกรณ์ดำเนินการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และเอื้อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 15.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจาก "คน" เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะดำเนินการบริหารทรัพยากรอื่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรพัฒนาทันต่อการแข่งขันอย่างสูงในปัจจุบัน ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร นอกจากนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไรและใครเป็นผู้กระทำ ในการคาดการณ์ความต้องการและตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ มีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวน คุณสมบัติและเวลา ที่ต้องการเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกันสภาวการณ์ที่มีจำนวนพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ สร้างความมั่นใจแก่องค์การในการมีเจ้าหน้าที่ที่ถูกต้องทั้งในด้านคุณสมบัติ ทักษะและเวลา สร้างความมั่นใจแก่องค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กำหนดทิศทางและการประสานกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของชุมนุมสหกรณ์ทุกปี และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อมิให้การดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์ต้องสะดุด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ตามแผนการดำเนินงานประจำปี

ชุมนุมสหกรณ์ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของชุมนุมสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์ โดยมีการกำหนดไว้ในรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย ปีบัญชี 2561 ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2562 ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ***เงินเดือน*** ในปีงบประมาณ 2561 จำนวน 45,558,000 บาท (สี่สิบห้าล้านห้าแสนห้าหมื่นแปดพันบาทถ้วน) เพื่อใช้เงินเดือนเจ้าหน้าที่ 81 อัตรา จากกรอบอัตรากำลัง 97 อัตรา และชุมนุมสหกรณ์มีแผนที่จะรับเจ้าหน้าที่เพิ่ม 1 อัตรา จึงมีการตั้งงบประมาณในปี 2561 เพิ่มจากงบประมาณ ในปี 2560 จำนวน 3,638,000 บาท (สามล้านหกแสนสามหมื่นแปดพันบาทถ้วน)

2. ***เงินรางวัล*** เป็นค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ตามผลการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ผลสัมฤทธิ์ของงานและความเชี่ยวชาญ จำนวน 5,685,500 บาท (ห้าล้านหกแสนแปดหมื่นห้าพันห้าร้อยบาทถ้วน)

3. ***เงินประจำตำแหน่ง*** จำนวน 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน)

ประหยัดที่สุด ยึดมั่นในจริยธรรม ธรรมาภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ ซสอ. สีขาว สะอาด โปร่งใส เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ แสดงถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ประสิทธิภาพ ฝ่ายจัดการมีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สหกรณ์อื่นได้ จึงยกนำชุมนุมสหกรณ์มาเป็นกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้



ภาพที่ 15.4 คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 15.1
คุณลักษณะและการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 15.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
เรื่องที่ 15.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

แนวคิด

1. ชุมนุมสหกรณ์ มีโครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการที่สอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ และเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ยังมีแนวปฏิบัติงานที่ดีในการจัดกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ทราบในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน และคุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์มีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ ซื่อสัตย์ สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของชุมนุมสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของชุมนุมสหกรณ์ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ 8 ประการ มีกลวิธีปลูกฝังอุปนิสัยที่ก่อให้เกิดผลดีต่อชุมนุมสหกรณ์
2. ชุมนุมสหกรณ์ มีการบริหารสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของชุมนุมสหกรณ์กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของชุมนุมสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามที่กำหนด

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้

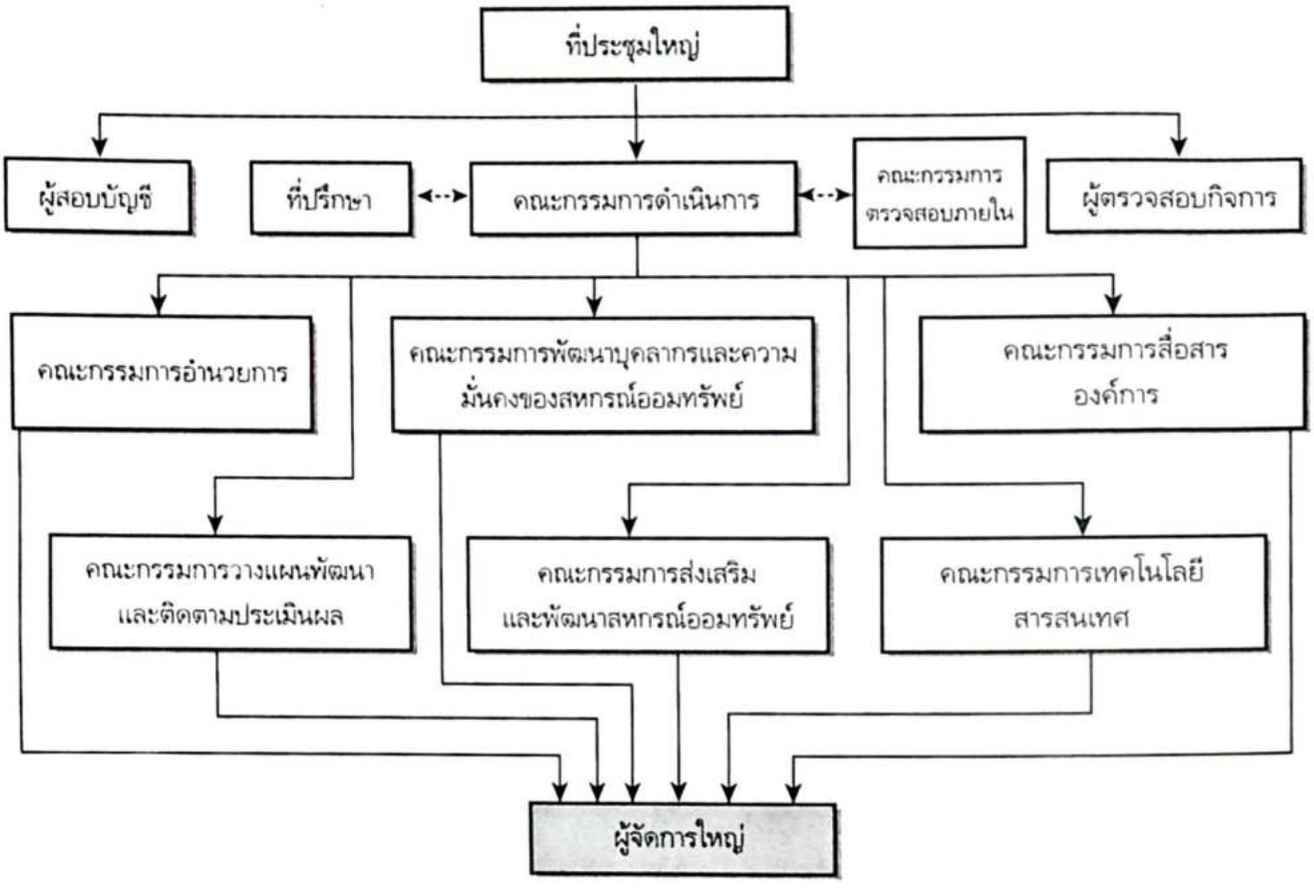
เรื่องที่ 15.1.1 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ทรัพยามนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าอย่างยิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารงานได้แก่ บุคคล (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการ (management) บุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้จัดการและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เช่น เงินทุน และวัสดุสิ่งของต่าง ๆ นอกจากบุคคลยังมีบทบาทสำคัญทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดการเกี่ยวกับบุคคล (staffing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) ดังนั้นภารกิจของการจัดการบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกองค์กร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ โดยมุ่งหวังให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด ซึ่งเนื้อหาในเรื่องที่ 15.1.1 นี้ จะได้ศึกษาจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่ามีโครงสร้างในการบริหารงาน ตลอดจนมีคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงทำให้ชุมนุมสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับทั้งจากสมาชิก บุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษาสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์ ดังภาพที่ 15.5



ภาพที่ 15.5 โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

1.1 คณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวน 15 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นผู้บริหารงาน ได้มีการแบ่งการบริหารงานเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการสื่อสารองค์การ คณะกรรมการวางแผน พัฒนาและติดตามประเมินผล คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ และคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 ที่ปรึกษา ชุมนุมสหกรณ์ได้เรียนเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานทั่วไป ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในกิจการทั้งปวง ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่ปรึกษาประกอบด้วย 1) ที่ปรึกษา 2) สภาที่ปรึกษา และ 3) ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ จำนวน 3 คน

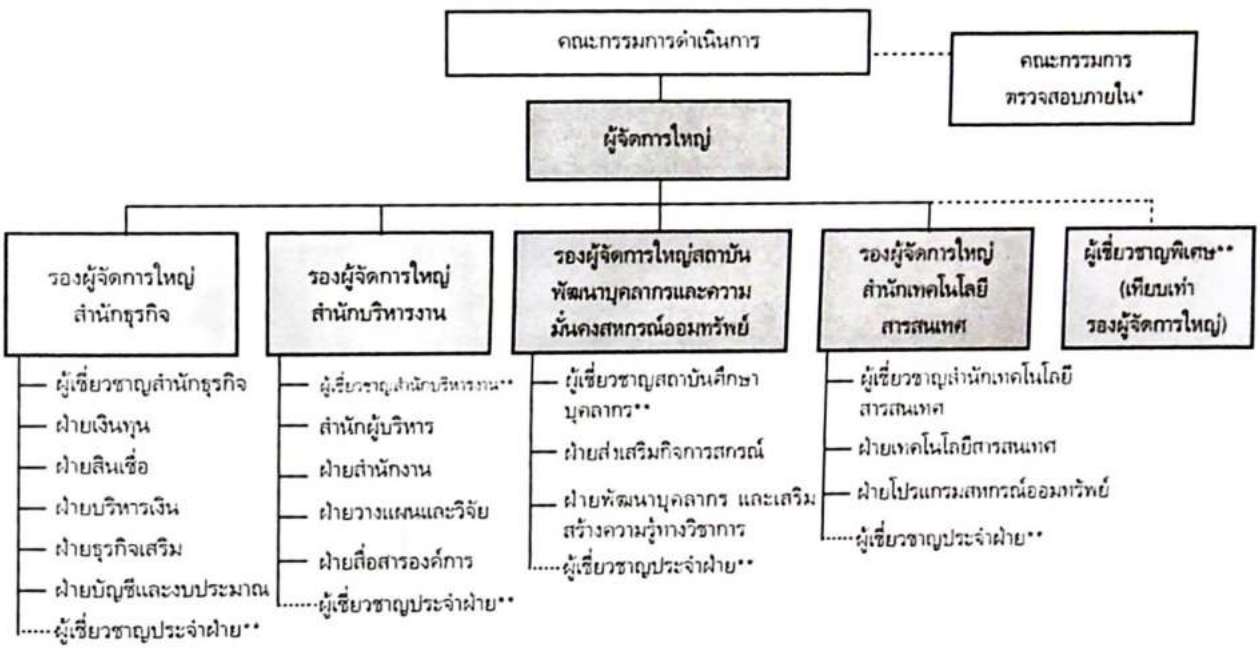
1.4 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ มาจากบริษัท สำนักงานสามสิบสี่ ออดิต จำกัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด อีกทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้ผลการตรวจสอบที่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่า เป็นผลงานที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของสหกรณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานแก่สหกรณ์

รวมทั้งระบบเตือนภัยทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์การเงินของสหกรณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานสหกรณ์ให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ สหกรณ์มีข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี เป็นผู้ให้คำแนะนำส่งเสริมด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

1.5 ฝ่ายจัดการ เป็นผู้รับนโยบายของฝ่ายบริหารสหกรณ์ฯ มาปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำกับดูแล มีเจ้าหน้าที่ 97 อัตรา บรรจุ 81 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ

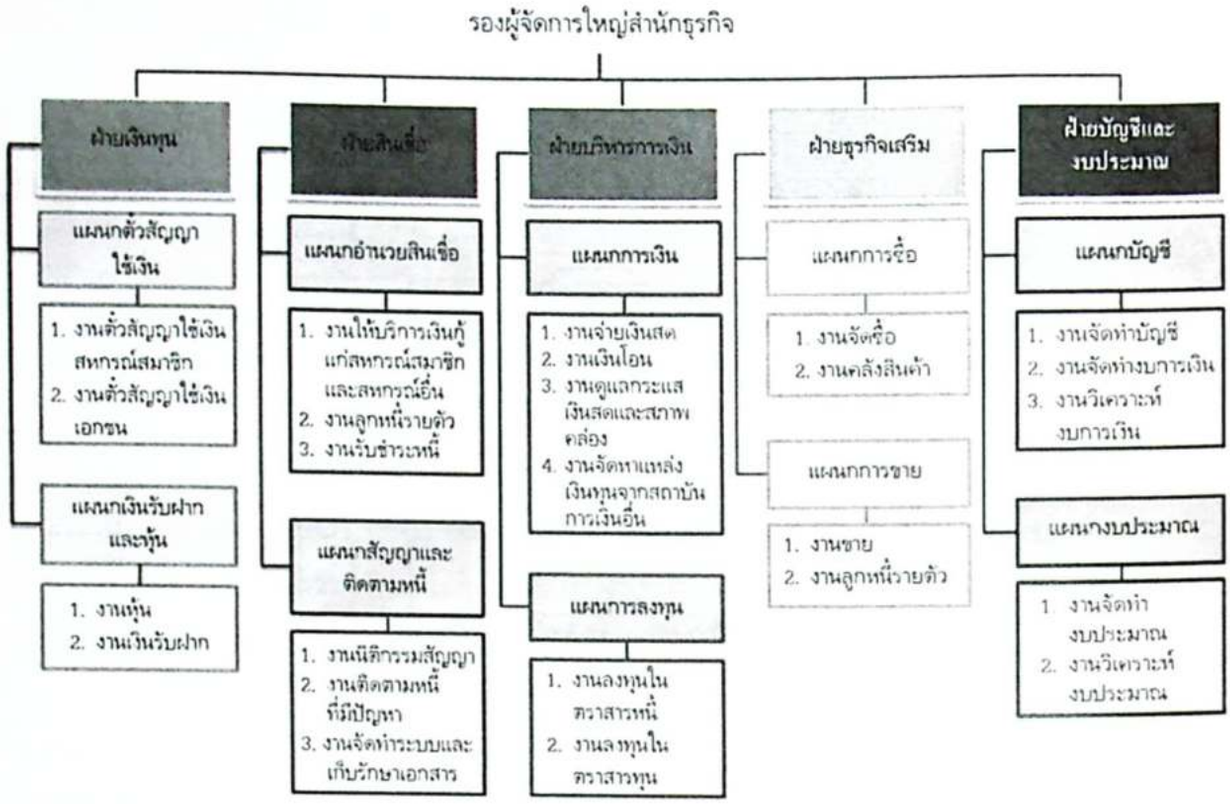
โครงสร้างฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์ ที่ปรับใหม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน มีการกระจายงานแบ่งการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานเพราะสายบังคับบัญชาไม่มากเกินไป นอกจากนี้ยังมีกลุ่มต่าง ๆ ให้คำปรึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกลุ่มตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสีขาว สะอาด โปร่งใส



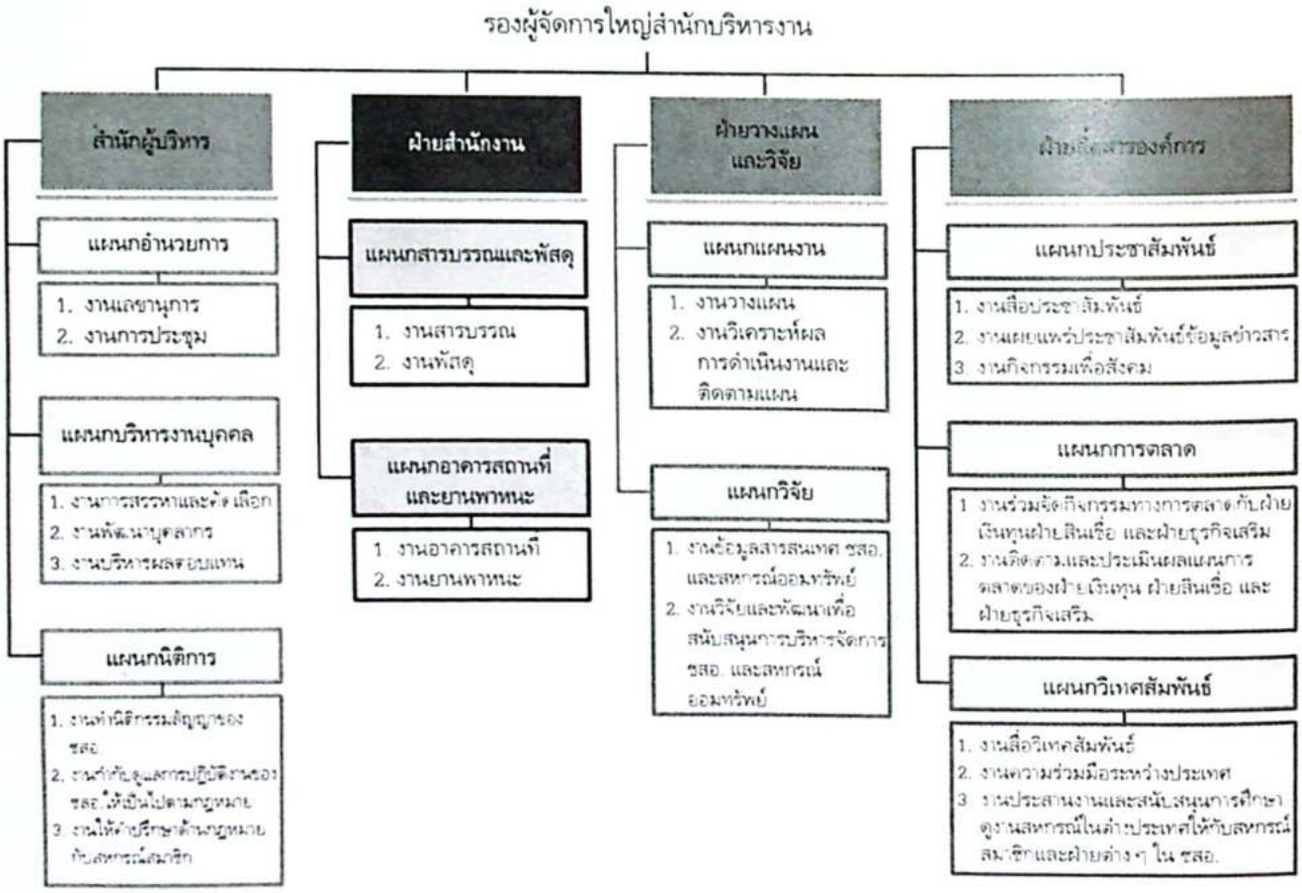
ภาพที่ 15.6 โครงสร้างฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

หมายเหตุ: * จัดจ้างคณะนิติบุคคลจากภายนอก

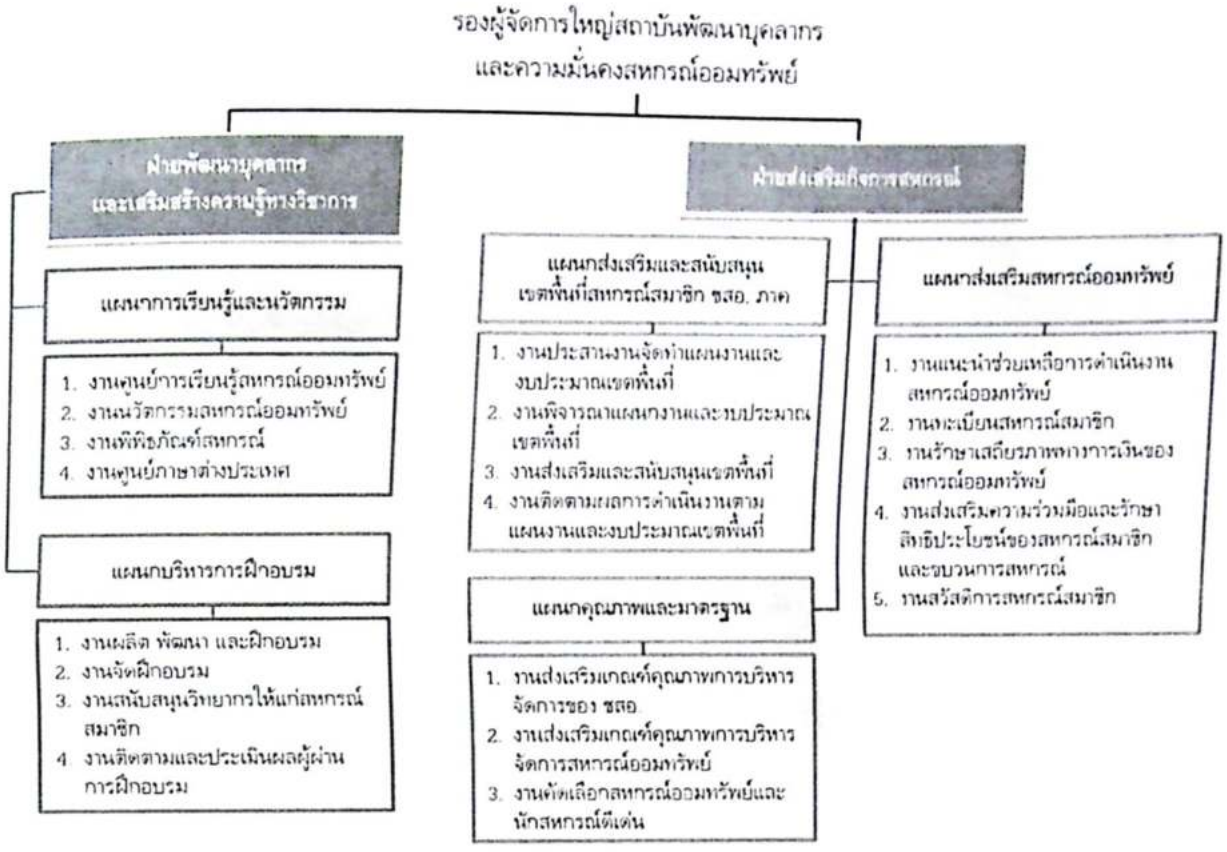
** ผู้เชี่ยวชาญเป็นตำแหน่งเฉพาะกิจรับผิดชอบโครงการพิเศษที่ไม่มีอยู่ในแผนงาน และโครงการเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายบุคคลหรือคณะบุคคลโดยผู้เชี่ยวชาญสำนัก/สถาบัน มีฐานะเทียบเท่าผู้จัดการฝ่ายและผู้เชี่ยวชาญประจำฝ่ายมีฐานะเทียบเท่าหัวหน้าแผนก



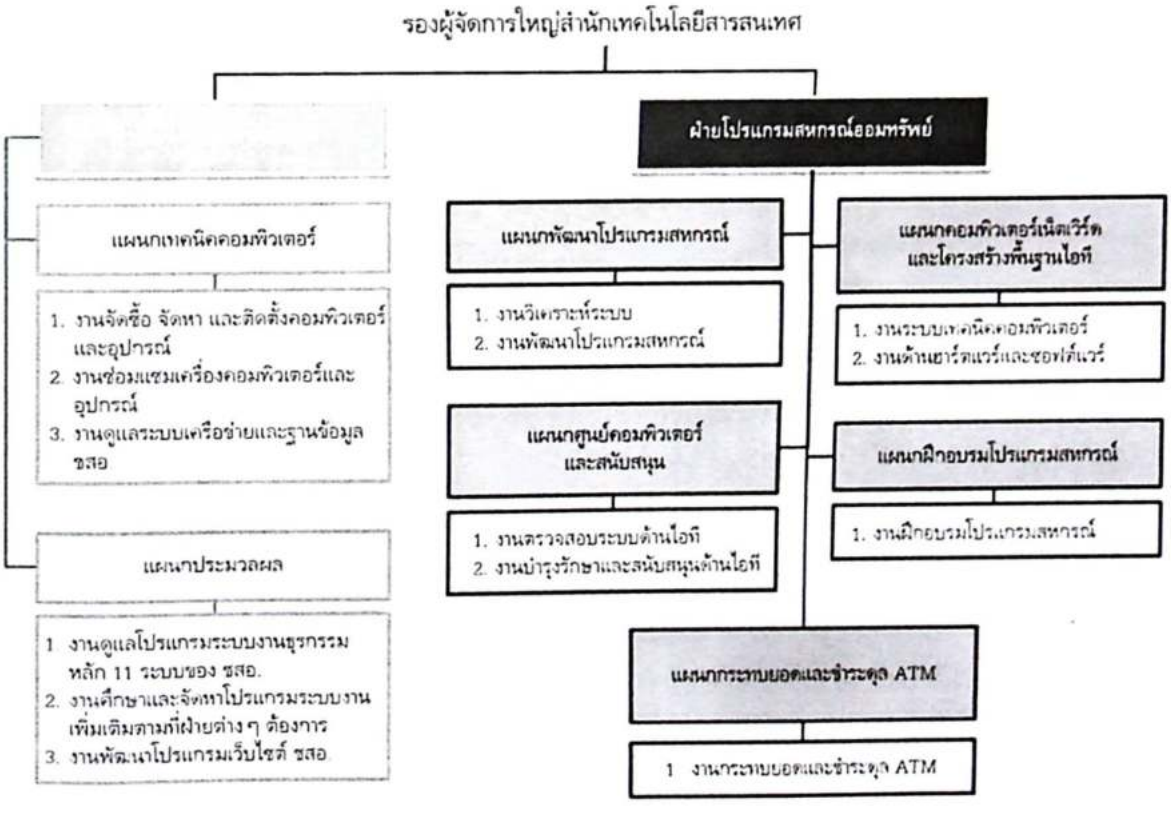
ภาพที่ 15.7 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ



ภาพที่ 15.8 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน



ภาพที่ 15.9 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สถาบันพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงสหกรณ์ออมทรัพย์



ภาพที่ 15.10 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์ที่ชัดเจน มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการบริหารชุมนุมสหกรณ์ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ มีฝ่ายจัดการที่เพียงพอ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ คณะกรรมการดำเนินการ มีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ปรึกษาสหกรณ์ มีการเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่า ตามโครงสร้างที่ปรับใหม่จะมีการขยายตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเทียบเท่ารองผู้จัดการใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเทียบเท่าผู้จัดการฝ่าย และผู้เชี่ยวชาญประจำฝ่ายเทียบเท่าหัวหน้าแผนก จะทำให้การบริหารบุคลากรมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการผ่อนถ่ายเจ้าหน้าที่ที่ขาดประสิทธิภาพไปสู่ตำแหน่งดังกล่าวที่เทียบเท่าและยังเป็นขวัญกำลังใจเลื่อนตำแหน่งให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดี แต่ไม่มีตำแหน่งหลักให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นการจัดการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสหกรณ์ทั่วไปสามารถนำไปใช้ได้

2. คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ประสบความสำเร็จ

ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละฝ่ายของชุมนุมสหกรณ์ ได้ดังนี้

2.1 สหกรณ์สมาชิก มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์และมีความเชื่อมั่นว่าชุมนุมสหกรณ์สามารถที่จะช่วยเหลือเป็นที่พึ่งในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์สมาชิกได้ มีความภักดี ให้ความร่วมมือและอุดหนุนกิจการ และธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ โดยชุมนุมสหกรณ์ได้ประชาสัมพันธ์จรรยาบรรณ 10 ประการ เสนอโดย สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกถือใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) พึงปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

2) พึงให้บริการแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ และประทับใจ

3) พึงรักษาข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกเป็นความลับและไม่นำไปแสวงหาประโยชน์เพื่อตนและพวกพ้อง

4) ให้บริการแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใด ผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

5) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

6) พึงรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน อุปกรณ์ของสหกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงไม่นำเอาไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตน

7) พึงรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และหลีกเลี่ยงการสร้างความขัดแย้ง ปัญหาหรือการกระทำอันเป็นการสร้างความแตกแยก

8) พึงให้ข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหาความต้องการของสมาชิกเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

9) พึงละเว้นการรับทรัพย์สิน ประโยชน์อื่นใดจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องอย่างมีศักดิ์ศรี

10) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นคู่แข่งขัน หรือเป็นปฏิปักษ์กับสหกรณ์

2.2 คณะกรรมการดำเนินการ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นกรรมการฝ่ายอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็น มีความเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องในทางมิชอบ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ด้วยดี และนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนตามที่แผนงานและงบประมาณที่ได้รับจากที่ประชุมใหญ่

2.3 ฝ่ายจัดการ มีความรู้ความสามารถ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีและปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่กำหนดไว้ สำหรับฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์จะต้องมีจรรยาบรรณ 8 ประการ ได้แก่

1) ต้องยึดมั่นในเกียรติภูมิของชุมนุมสหกรณ์
2) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ยึดมั่นในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์
3) ต้องมีคุณธรรม สามัคคี มีวินัย
4) ต้องปฏิบัติตนให้ตรงต่อเวลา มีความสำนึกในหน้าที่
5) ต้องมีความขยันหมั่นเพียร อดทน อดกลั้น และรอบรู้งานในหน้าที่
6) ต้องปฏิบัติหน้าที่ และให้บริการด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค ถูกต้องและมีสัมมาคารวะ
7) ต้องดูแล เก็บรักษา ใช้สอย ทรัพย์สินของชุมนุมสหกรณ์อย่างประหยัดและคุ้มค่า
8) ต้องรักษาความลับ ไม่เปิดเผยเอกสารหรือข่าวสารที่เป็นความลับของชุมนุมสหกรณ์

2.4 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้ แนะนำให้ทางสหกรณ์ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ตลอดจนเป็นนักประสานงานที่ดี

โดยสรุป คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นอกจากจะมีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของชุมนุมสหกรณ์ที่กำหนดไว้ และตนตามจรรยาบรรณ 8 ประการ ตลอดจนมีอุปนิสัยที่เอื้อเฟื้อต่อสหกรณ์สมาชิกก่อให้เกิดผลดีต่อชุมนุมสหกรณ์ ทั้งยังสนับสนุนให้สหกรณ์สมาชิกกำหนดคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละแห่งตาม จรรยาบรรณ 10 ประการ

นอกจากนี้ยังมีการประชุมหารือระหว่างทีมงานเป็นประจำเพื่อสรุปแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการจัดโครงสร้างของชุมนุมสหกรณ์ ในปัจจุบันมีความเหมาะสมและ

สอดคล้องกับสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน ทั้งนี้ เนื่องจากมีตำแหน่งสำหรับการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาให้เป็นไปตามแผนงานประจำปีที่กำหนด เพื่อให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์สมาชิกให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และพระราชบัญญัติสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่าโครงสร้างการบริหารงานของ ชสอ. มีผลดีต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของ ชสอ. อย่างไร และสามารถนำไปปรับใช้กับสหกรณ์อื่นได้อย่างไร จงยกตัวอย่าง และอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.1

เรื่องที่ 15.1.2 การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาและกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง สำหรับสมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคุณลักษณะอื่น ๆ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ชุมนุมสหกรณ์มีการบริหารสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดสมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของคนในองค์กรเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ทั้งยังกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง มีการจัดระบบงานของสหกรณ์ในแต่ละฝ่าย มีการประชุมติดตามงาน และกำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 ให้เจ้าหน้าที่รักษาวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามที่กำหนด

1. สมรรถนะหลักของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) มีการจัดทำสมรรถนะหลักโดยการศึกษาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จากนั้นวิเคราะห์พฤติกรรม (สมรรถนะ) ของบุคลากรในองค์กรว่าควรมี

พฤติกรรมอย่างไรบ้างที่จะส่งผลให้พันธกิจบรรลุเป้าหมายอีกทั้งส่งผลไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และรวบรวมพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะด้านใดบ้าง โดยกำหนดนิยาม หรือคำอธิบายจำแนกรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับ และดำเนินการกำหนดคำนิยาม เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะที่กำหนดขึ้นโดยจะเน้นว่าสมรรถนะแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้นควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลักอะไรบ้าง สมรรถนะหลักของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation: ACH)
2) จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind: SERV)
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise: EXP)
4) จริยธรรม (Integrity: ING)
5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork: TW)

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดี รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดี

ระดับที่ 2: สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายขององค์การกำหนดไว้

ระดับที่ 3: สามารถทำงานปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 5: กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ ชสอ. ได้ประโยชน์สูงสุด

1.2 จิตสำนึกในการให้บริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก ชสอ.

ระดับที่ 1: สามารถให้บริการ ด้วยความสุภาพกับผู้รับบริการได้ด้วยความเต็มใจ

ระดับที่ 2: สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

ระดับที่ 3: ให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ระดับที่ 4: เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

ระดับที่ 5: ให้คำปรึกษาการให้บริการที่เป็นประโยชน์กับผู้รับบริการ

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ความขวนขวายใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนได้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 2: สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 3: พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญมากขึ้น

ระดับที่ 4: พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5: มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคตและสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน

ระดับที่ 1: ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติผิดศีลธรรม หรือประพฤติในทางที่อาจเสื่อมเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพลเป็นอาจิณ เสพสุราเป็นอาจิณ หรือของมึนเมาอย่างอื่นจนไม่สามารถครองสติได้ เสพยาเสพติดให้โทษมีหนี้สินล้นพ้นตัว เล่นการพนันที่มิได้รับอนุญาตตามกฎหมาย

ระดับที่ 2: มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ

ระดับที่ 3: รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ ไม่พูดบิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง

ระดับที่ 4: ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ และกล้ารับผิดชอบ

ระดับที่ 5: กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มโดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้และประสบการณ์ต่อกัน

ระดับที่ 1: สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 2: ยอมรับการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมทีม

ระดับที่ 3: รายงานให้สมาชิกทราบถึงความคืบหน้าของการดำเนินงานในทีม

ระดับที่ 4: สนับสนุน ช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีม คนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และให้กำลังใจเพื่อร่วมงานอย่างจริงใจ

ระดับที่ 5: สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ และเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน

2. อัตรากำลัง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด บริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังและตำแหน่งของสหกรณ์ ซึ่งสามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ตามจำนวนที่จำเป็นตามอัตรากำลังและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำ โดยในปี พ.ศ. 2561 ชุมนุมสหกรณ์มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทั้งหมด

จำนวน 81 คน โดยมีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ตามระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 ดังนี้

2.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่

1) ผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายจัดการ

2) รองผู้จัดการใหญ่ ได้แก่ รองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ รองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน รองผู้จัดการใหญ่สถาบันพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงสหกรณ์ออมทรัพย์ และรองผู้จัดการใหญ่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ผู้จัดการฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายเงินทุน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายบริหารเงิน ฝ่ายธุรกิจเสริม ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ สำนักผู้บริหาร ฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายวางแผนและวิจัย ฝ่ายสื่อสารองค์การ ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ ฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายโปรแกรมสหกรณ์ออมทรัพย์

4) หัวหน้าแผนก ได้แก่ หัวหน้าแผนกตั๋วสัญญาใช้เงิน แผนกเงินรับฝากและหุ้น แผนกอำนวยสินเชื่อ แผนกสัญญาและติดตามหนี้ แผนกการเงิน แผนกการลงทุน แผนกการซื้อ แผนกการขาย แผนกอำนวยการ แผนกบริหารงานบุคคล แผนกนิติการ แผนกแผนงาน แผนกวิจัย แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกการตลาด แผนกวิเทศสัมพันธ์ แผนกการเรียนรู้และนวัตกรรม แผนกบริหารการฝึกอบรม แผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ แผนกส่งเสริมและสนับสนุนเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาค แผนกคุณภาพและมาตรฐาน แผนกเทคนิคคอมพิวเตอร์ แผนกประมวลผล แผนกพัฒนาโปรแกรมสหกรณ์ แผนกคอมพิวเตอร์เน็ตเวิร์คและโครงสร้างพื้นฐาน ไอที แผนกศูนย์คอมพิวเตอร์และสนับสนุน แผนกฝึกอบรมโปรแกรมสหกรณ์ และแผนกกระทบยอดและ ชำระดุล ATM

5) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตั๋วสัญญาใช้เงิน เจ้าหน้าที่เงินรับฝากและหุ้น เจ้าหน้าที่สารบรรณ เจ้าหน้าที่สื่อสาร เจ้าหน้าที่อาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ช่างไฟฟ้า เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สัญญาและติดตามหนี้ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่การลงทุน เจ้าหน้าที่การขาย เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ประเมินผลการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่วางแผน เจ้าหน้าที่วิจัย เจ้าหน้าที่สถิติข้อมูล เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่เทคนิคคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ธุรกิจ เจ้าหน้าที่บริหารฐานข้อมูล เจ้าหน้าที่พัฒนาโปรแกรม และเจ้าหน้าที่อื่นที่ระบุไว้ในโครงสร้างตำแหน่งงานฯ เป็นต้น

6) พนักงาน ได้แก่ พนักงานส่งสาร พนักงานขับรถ และพนักงานอื่นที่ระบุไว้ในโครงสร้างตำแหน่งงานฯ เป็นต้น

2.3 ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น

1) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเทียบเท่ารองผู้จัดการใหญ่

2) ผู้เชี่ยวชาญประจำสำนัก เทียบเท่าผู้จัดการฝ่าย

3) ผู้เชี่ยวชาญประจำฝ่าย เทียบเท่าหัวหน้าแผนก

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ดังกล่าว ได้ถูกกำหนดระบุไว้ในโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายจัดการและมีการจัดทำคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ 44/2561 เรื่อง การบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เข้าสู่ตำแหน่งงานตามโครงสร้างใหม่ และมีการมอบหมายงานเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ฯ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายของชุมนุมสหกรณ์

3. คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ได้ระบุตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ไว้ในโครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งมีการระบุคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไว้ครบทุกฝ่าย และครอบคลุมทุกตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียดค่อนข้างมาก จึงยกตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งมาอธิบาย ดังนี้

3.1 ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบ การวางแผน บริหาร กำกับดูแล ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ ได้แก่ งานแนะนำการดำเนินงาน และการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ งานทะเบียนสหกรณ์สมาชิก งานเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ งานชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชมรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ และชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ งานรักษาสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก งานคลินิกสหกรณ์ งานให้บริการทนายความขึ้นทะเบียน งานจัดสวัสดิการสงเคราะห์ศพแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์สมาชิก งานรักษาเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ งานคัดเลือกสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น และงานคัดเลือกนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

1) การร่วมจัดทำแผนงานและงบประมาณกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

2) ร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) กำกับ ดูแล งานแนะนำช่วยเหลือการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นไปตามกฎหมาย

4) กำกับ ดูแล งานทะเบียนสหกรณ์สมาชิก เพื่อเชิญชวนสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสมาชิก ชสอ.

5) กำกับ ดูแล งานเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

6) กำกับ ดูแล งานชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชมรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ และชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ โดยผ่านชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์

7) กำกับ ดูแล งานคลินิกสหกรณ์ เพื่อการรักษาสิทธิประโยชน์สหกรณ์สมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการให้บริการสมาชิกเกี่ยวกับการช่วยเหลือทางกฎหมาย

8) กำกับ ดูแล งานให้บริการทนายความขึ้นทะเบียน ให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงร่วมกับสภาทนายความ

9) กำกับ ดูแล งานรักษาเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเฝ้าระวังติดตามปัญหาด้านสภาพคล่องของสหกรณ์

10) กำกับ ดูแล งานคัดเลือกสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น เพื่อยกย่องความสำเร็จของสหกรณ์และให้สหกรณ์อื่นนำไปเป็นแบบอย่างและยกย่องเชิดชูเกียรติ

11) กำกับ ดูแล งานคัดเลือกนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น เพื่อยกย่องความสำเร็จของนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น

12) กำกับ ดูแล งานจัดสวัสดิการสงเคราะห์ศพแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์สมาชิก

13) กำกับ ดูแลการให้คำปรึกษา แนะนำ และร่วมแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา

14) การประเมินผลการดำเนินงาน ของฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ตาม KPI และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

15) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ หัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่

16) การสรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งเสริมและฝ่ายวางแผนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส

17) เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการ

18) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ชุมนุมสหกรณ์ ได้กำหนดบทบาทเกี่ยวกับอำนาจดำเนินการ ดังนี้ การลงนามในหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง การลงนามในหนังสือภายในสำนักงาน การลงนามในหนังสือขออนุมัติการเดินทางไปปฏิบัติงานภายในประเทศ การอนุญาตให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการ อนุมัติการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายที่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณของฝ่ายในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท

3.2 หัวหน้าแผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานการวางแผน บริหาร กำกับดูแล และควบคุมงานแผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ งานแนะนำการดำเนินงาน และการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ งานทะเบียนสหกรณ์สมาชิก งานเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ งานชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชมรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ และชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ งานรักษาสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก งานคลินิกสหกรณ์ งานให้บริการทนายความขึ้นทะเบียน งานจัดสวัสดิการสงเคราะห์ศพแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์สมาชิก โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

1) การร่วมกับผู้จัดการฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณของแผนก

2) ให้คำปรึกษา แนะนำ และร่วมแก้ปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ร่วมกับผู้จัดการฝ่าย บริหาร กำกับดูแล และควบคุม งานแนะนำช่วยเหลือการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ งานทะเบียนสหกรณ์สมาชิก งานเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ งานชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชมรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ และชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ งานรักษาสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก งานคลินิกสหกรณ์ และงานให้บริการทนายความขึ้นทะเบียนและงานจัดสวัสดิการสงเคราะห์ศพแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์สมาชิก

4) พัฒนาศักยภาพ (competency) ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีต่องานแผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ประเมินผลการดำเนินงานของแผนกตามตัวชี้วัด และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

6) งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำข้อกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประจำของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่ง และอยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ซึ่งถ้ามีผู้ใดฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนี้ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการกระทำการโดยประมาท เลินเล่อ เป็นเหตุให้ชุมนุมสหกรณ์ ได้รับความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม เจ้าหน้าที่ผู้นั้น จะได้รับโทษทางวินัย ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 ซึ่งการกำหนดการระบุคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ทำให้เจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์แต่ละตำแหน่งรู้บทบาทหน้าที่เฉพาะของตน มีขอบเขตในการทำงานที่ชัดเจน ไม่ขัดแย้งกันในการปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างถูกต้อง

4. การจัดระบบงานแต่ละฝ่ายของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดระบบงานแต่ละฝ่ายเป็นขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Process) โดยกำหนดระยะเวลาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถตรวจสอบการทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด เช่น การจัดระบบงานการรับสมาชิก ฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ เป็นต้น มีรายละเอียดการจัดระบบงานในแต่ละฝ่าย ดังนี้

ตัวอย่าง การจัดระบบงานฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ กระบวนการรับสหกรณ์สมาชิก ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: รับหนังสือพร้อมเอกสารการสมัครสมาชิกจากหน่วยงานภายนอก ใช้เวลา 1 นาที

ขั้นตอนที่ 2: ตรวจสอบความถูกต้องตามคุณสมบัติหลักเกณฑ์ของชุมนุมสหกรณ์ ใช้เวลา 2 นาที

ขั้นตอนที่ 3: จัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติการรับ/ไม่รับเป็นสมาชิก ใช้เวลา 10 นาที

ขั้นตอนที่ 4: การกลั่นกรองเรื่องก่อนเสนอคณะกรรมการอำนวยการพิจารณา ใช้เวลา 5 นาที

ขั้นตอนที่ 5: การอนุมัติ/ไม่อนุมัติ การรับสมาชิก

4. ***เงินช่วยค่าครองชีพ*** จำนวน 1,998,000 บาท (หนึ่งล้านเก้าแสนเก้าหมื่นแปดพันบาทถ้วน)

5. ***ค่าเบี้ยประกันสังคม*** จำนวน 800,000 บาท (แปดแสนบาทถ้วน) เพื่อจ่ายเงินสมทบ และค่าเบี้ยประกันสังคมในส่วนนายจ้าง (สหกรณ์) ร้อยละ 5 ให้กับเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์

6. ***ค่าสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ*** จำนวน 5,012,000 (ห้าล้านหนึ่งหมื่นสองพันบาทถ้วน)

7. ***ค่าเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่*** จำนวน 509,000 (ห้าแสนเก้าพันบาทถ้วน)

8. ***ทุนสวัสดิการเจ้าหน้าที่*** มาจากเงินจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ดอกผลที่เกิดจากการนำเงินทุนนี้ให้กู้หรือฝากหรือลงทุน และเงินอุดหนุน หรือเงินที่มีผู้บริจาคเพื่อสวัสดิการเจ้าหน้าที่

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
งบประมาณรายจ่าย
ปีบัญชี 2561

หน่วย : บาท

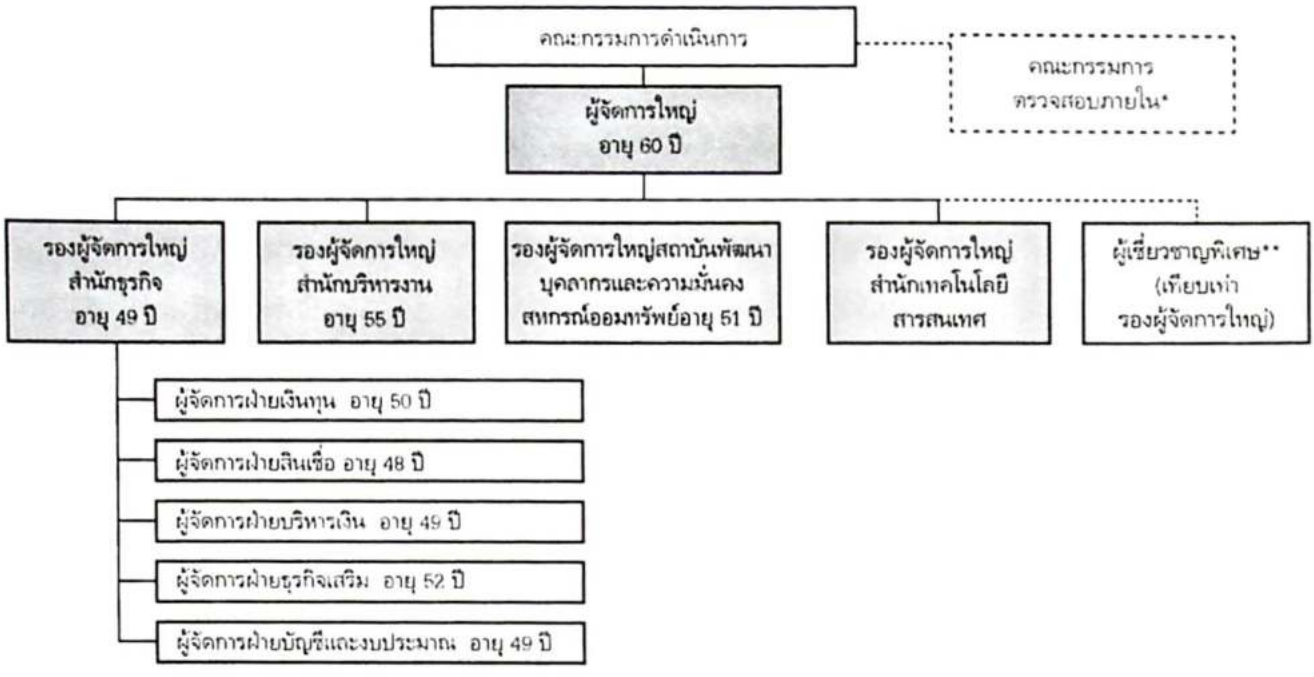
รายการ	งบประมาณ ปีบัญชี 2560	จ่ายจริง ณ 31 มี.ค. 61	งบประมาณ ปีบัญชี 2561
1 หมวดเงินเดือน			
1.1 เงินเดือน เจ้าหน้าที่ 81 อัตรา จากกรอบอัตรากำลัง 97 อัตรา	41,920,000.00	40,882,500.00	45,558,000.00
1.2 เงินรางวัล เป็นค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน			
เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ผลสัมฤทธิ์ของงานและความเชี่ยวชาญ	5,252,000.00	5,252,000.00	5,685,000.00
1.3 เงินประจำตำแหน่ง	300,000.00	0.00	500,000.00
รวมหมวดเงินเดือน	**47,472,000.00**	**46,134,500.00**	**51,743,000.00**
2 หมวดค่าตอบแทน			
2.1 ค่าเบี้ยประชุม			
2.1.1 คณะกรรมการดำเนินการ	783,000.00	793,500.00	783,000.00
2.1.2 คณะกรรมการอำนวยการ	177,000.00	109,825.00	177,000.00
2.1.3 คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน	758,000.00	671,300.00	758,000.00
2.2 ค่าอาหารทำการนอกเวลาและค่าล่วงเวลาสำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแรงส่วน			
และการประชุมนอกเวลาทำการ	540,000.00	461,754.01	540,000.00
2.3 ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ	240,000.00	240,000.00	240,000.00
2.4 ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี	240,000.00	240,000.00	240,000.00
2.5 ค่าตอบแทนที่ปรึกษาและสภาที่ปรึกษา			
2.5.1 ที่ปรึกษาและสภาที่ปรึกษา	720,000.00	719,818.00	720,000.00
2.5.2 ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์	600,000.00	0.00	600,000.00
2.5.3 ที่ปรึกษาคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ	600,000.00	320,000.00	600,000.00
รวมหมวดค่าตอบแทน	**4,658,000.00**	**3,556,197.01**	**4,658,000.00**
3 หมวดค่าใช้สอย			
3.1 ค่ารับรอง	750,000.00	857,004.15	875,000.00
3.2 เงินช่วยค่าครองชีพ	1,932,000.00	1,771,800.00	1,998,000.00
3.3 ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ ที่พัก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ			
3.3.1 สำหรับเจ้าหน้าที่เดินทางไปปฏิบัติงาน	2,312,000.00	2,016,996.00	2,312,000.00
3.3.2 สำหรับกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษา และผู้ตรวจสอบกิจการเดินทางมาประชุม	5,000,000.00	4,521,954.00	5,000,000.00
3.3.3 สำหรับผู้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่ ขสอ. มอบหมาย	2,000,000.00	2,884,105.00	2,000,000.00
3.4 สมทบกองทุนเงินทดแทนและประกันสังคมตามกฎหมายแรงงาน	820,000.00	740,027.00	800,000.00
3.5 สมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4,661,000.00	4,497,075.00	5,012,000.00
3.6 ค่าเครื่องแบบกรรมการและเจ้าหน้าที่	486,000.00	481,500.00	509,000.00
3.7 ค่าธรรมเนียมไปรษณีย์	35,000.00	33,600.00	35,000.00
3.8 ค่าเช่าและค่าบริการ			
3.8.1 ค่าบริการรักษาความปลอดภัยสำนักงาน	2,300,000.00	2,062,446.31	2,400,000.00
3.8.2 ค่าบริการรักษาความสะอาดสำนักงาน			
3.8.2.1 ค่าบริการรักษาความสะอาดสำนักงาน	1,300,000.00	1,180,757.31	1,320,000.00
3.8.2.2 ค่าบริการล้างกระจกสำนักงาน	100,000.00	64,200.00	100,000.00

ภาพที่ 15.12 งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2561

2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทรัพยากรมนุษย์ชุมนุมสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะเริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนา การประเมิน การธำรงรักษา จนถึงการพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์และความสำเร็จของชุมนุมสหกรณ์ กรณีศึกษาต่อไปนี้ เป็นกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะเรื่อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับชุมนุมสหกรณ์มีขนาดใหญ่เจ้าหน้าที่และภารกิจงานความรับผิดชอบจำนวนมากโดยเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในระดับบริหาร เช่น ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในชุมนุมสหกรณ์ เนื่องจากเมื่อตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อพ้นจากตำแหน่งไปแล้ว จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เป็นอย่างมาก และอีกปัญหาที่พบ คือ การเปลี่ยนแปลงผู้จัดการใหญ่ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วหาผู้จัดการได้ยาก และเจ้าหน้าที่ในระดับรองลงมา โอกาสที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีไม่มากนัก เนื่องจากขาดการวางแผนกำลังคนในระยะยาว และเจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงมาจะมองหาแนวทางก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ยากเช่นกัน ซึ่งการมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและเป็นความต้องการขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่ชุมนุมสหกรณ์จะต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งเตรียมสำหรับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อ การสานต่อการดำเนินงานอาจจะไม่สะดุด ซึ่งลักษณะของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นโดยเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญและจะต้องใช้บุคคลที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากตำแหน่งอื่น ๆ โดยทั่วไปจะต้องเตรียมการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนการสร้างบุคลากรให้มีคุณสมบัติพิเศษหลาย ๆ คนพร้อมกันเพื่อการลาออกหรือมีอุบัติเหตุที่จำเป็น เช่น ต้องสอบผ่านใบอนุญาตการประกอบอาชีพทางการบัญชีหรือการเงิน เป็นต้น ซึ่งจะต้องส่งเข้ารับการอบรมและผ่านการสอบ ซึ่งอาจจะต้องมีค่าวิชาให้สำหรับคุณสมบัติพิเศษ เป็นต้น จึงขอยกตัวอย่าง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้จัดการใหญ่



ภาพที่ 15.13 แผนผังการสืบทอดตำแหน่ง

จากแผนผังการสืบทอดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ถ้าชุมนุมสหกรณ์ได้มีการวางแผนระยะยาวไว้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก ในกรณีผู้จัดการใหญ่พ้นจากตำแหน่ง ผู้ที่จะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการใหญ่คือ รองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ หรือรองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน หรือรองผู้จัดการใหญ่สถาบันพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการเลื่อน อาจจะต้องมีการประเมินและพิจารณาตามความเหมาะสมหลายประการ ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้ สมมติ รองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ ได้เลื่อนขึ้นไปเป็นผู้จัดการใหญ่ ตำแหน่งรองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจจะว่าง ซึ่งผู้ที่จะเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งนี้มีได้ 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายเงินทุน ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ผู้จัดการฝ่ายบริหารเงิน ผู้จัดการฝ่ายธุรกิจเสริม และผู้จัดการฝ่ายบัญชีและงบประมาณ และถ้าผู้จัดการฝ่ายบริหารเงิน ได้เลื่อนเป็นรองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารเงินจะว่าง ซึ่งหัวหน้าแผนกในสายงานนี้อาจจะเลื่อนขึ้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

กรณีนี้จะเห็นว่า ชุมนุมสหกรณ์มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งตามลำดับ ซึ่งจะทราบได้ว่าเมื่อไรในแต่ละตำแหน่งจะพ้นจากหน้าที่ และเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับต่ำลงมาก็มองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้นสู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังให้กับเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ และคณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนว่าการคัดเลือกบุคคลจะสนับสนุนบุคลากรภายในองค์กรหรือบุคลากรภายนอกองค์กร

โดยทั่วไป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มิได้มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการ การได้มาของแต่ละตำแหน่งอาจจะมาจากเหตุผลทางการเลื่อนขึ้นตามธรรมชาติ และมักพบว่าเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์บางตำแหน่งอาจขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นภารกิจของชุมนุมสหกรณ์ที่ต้องฝึกฝนพัฒนา

งานอย่างสม่ำเสมอทำให้เจ้าหน้าที่ประจำสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานาน กรณีถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูง ถ้าไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือมีประสบการณ์กับการทำงานและวัฒนธรรมองค์การสหกรณ์อาจจะมีผลทำให้งานของชุมนุมสหกรณ์สะดุดลง และอาจจะเป็นผลเสียต่อองค์กรมากกว่า ทั้งเจ้าหน้าที่ประจำไม่เห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของชุมนุมสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์ ในการเพิ่มอัตราการจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มนั้น ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาจากความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้เพื่อการบริหารงานอย่างต่อเนื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ระดับสูงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำในชุมนุมสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ตามถ้าตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ว่าง ชุมนุมสหกรณ์จะให้โอกาสรองผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการฝ่ายที่มีคุณสมบัติครบ มีโอกาสลงสมัครแข่งขันก่อนที่จะรับจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ ได้ควรกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการให้บุคลากรที่สนใจได้เตรียมพร้อม เช่น เข้ารับการอบรมเพื่อสอบรับใบอนุญาตทางการเงิน การบัญชี เป็นต้น และควรมีการปรับย้ายให้บุคลากรที่เห็นว่าเป็นบุคคลที่ควรสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคตไปปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งสำคัญ ๆ พร้อมที่จะมีประสบการณ์ในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสืบทอดตำแหน่งของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.1

เรื่องที่ 15.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Haman Resource Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยดึงดูดและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่กำหนดมาสมัครงานให้ได้มากที่สุด เพื่อองค์กรจะได้มีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์การแต่ละองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่าง ๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ที่ชัดเจนไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 3 คุณสมบัติเจ้าหน้าที่ หมวด 4 การสรรหาเจ้าหน้าที่ การสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีดังนี้

1.1 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ต้องมีคุณสมบัติ

1) มีสัญชาติไทย

2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

3) ต้องเป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

4) ไม่เป็นผู้ไร้ความสามารถ เสมือนไร้ความสามารถ วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ทั้งไม่เป็น โรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้าง โรคพิษสุราเรื้อรัง โรคที่น่ารังเกียจ หรือติดยาเสพติด

5) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

6) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ที่กระทำโดยทุจริต

7) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

8) ไม่เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการสหกรณ์ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการสหกรณ์

9) ไม่เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการสหกรณ์ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

10) ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย

11) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว

12) ไม่เป็นผู้เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

1.2 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุ และแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้าง ให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1) ผู้จัดการใหญ่

1.1) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 7 ปี หรือ

1.2) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก ในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือรองผู้จัดการใหญ่ ที่มีเงินเดือนไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ โดยต้องมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่า 1) หรือ 2)

2) รองผู้จัดการใหญ่

2.1) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

2.2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก หรือผู้จัดการฝ่ายที่มีเงินเดือนไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งรองผู้จัดการใหญ่

3) ผู้จัดการฝ่าย

3.1) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

3.2) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโทในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

3.3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่มีเงินเดือนไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย

4) หัวหน้าแผนก

4.1) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีที่ในสาขาชุมนุมสหกรณ์ต้องการ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

4.2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่มีเงินเดือนไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งหัวหน้าแผนก

5) เจ้าหน้าที่

5.1) มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการ หรือ

5.2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานที่มีเงินเดือนไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งเจ้าหน้าที่

6) พนักงาน มีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าประโยคประถมศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรืออนุปริญญา ในสาขาที่ชุมนุมสหกรณ์ต้องการและมีความรู้ความสามารถในงานที่รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ตัวอย่าง คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การรับสมัครเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การลงทุน (Investment Officer)

คุณสมบัติทั่วไป

มีสัญชาติไทย อายุผู้สมัครงาน (ตามประกาศคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง) ไม่เป็นผู้ไร้ความสามารถ เสมือนไร้ความสามารถ วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบทั้งไม่เป็นโรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้าง โรคพิษสุราเรื้อรัง โรคที่น่ารังเกียจ หรือติดยาเสพติด ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ที่กระทำโดยทุจริต ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่ ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นผู้เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท หากเป็นเพศชายต้องพ้นภาระทางทหาร

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ไม่จำกัดเพศ ถ้าเป็นเพศชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร หรือพ้นภาระทางทหารแล้ว อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ มีความรู้ ความสามารถด้านตราสารการเงิน ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินของสถาบันการเงินเป็นอย่างดี มีความรู้ ความเข้าใจสามารถวิเคราะห์ตลาดทุน และภาวะเศรษฐกิจได้ มีทักษะในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มีความละเอียดรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีบุคลิกภาพดี มีใจรักงานบริการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Office ได้ดี และมีทักษะในการอ่าน พูด เขียน ฟัง ภาษาอังกฤษได้

2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

เมื่อชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีความจำเป็นต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณารับสมัครคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การสรรหาเจ้าหน้าที่การสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

2.1 การรับสมัคร เป็นภารกิจพื้นฐานสำนักผู้บริหารแผนกบริหารงานบุคคล รับผิดชอบเพื่อทำการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการมาสมัครงานกับสหกรณ์ โดยการประกาศรับสมัครงานดังกล่าว อาจมีหรือไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีก็จะทำให้เสียงบประมาณและเวลา รวมถึงไม่สามารถทำการสรรหาพนักงานตามที่ต้องการได้

ดังนั้น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จึงกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการแต่งตั้งคณะบุคคลขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย กรรมการดำเนินการและผู้จัดการใหญ่ ไม่เกินห้าคน เป็นคณะทำงานสรรหาบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ โดยผู้จัดการใหญ่เป็นคณะทำงานและเลขานุการ เพื่อคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งการสรรหามี 2 วิธีคือ สรรหาจากชุมนุมสหกรณ์ พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสรรหาจากบุคคลภายนอก โดยประกาศรับสมัครให้ปิดประกาศไว้หน้าสำนักงานของชุมนุมสหกรณ์โดยเปิดเผยก่อนวันรับสมัคร ไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และให้ประกาศทางสื่อมวลชนต่าง ๆ ระยะเวลาการเปิดรับสมัครต้องไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน และให้ผู้ประสงค์จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ยื่นใบสมัครตามแบบที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนด พร้อมด้วยเอกสารหลักฐานแสดงพื้นความรู้ บัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน หนังสือรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งสาขาเวชกรรม และรับรองด้วยว่าผู้สมัครเป็นผู้มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ดี และหลักฐานสำคัญอื่น ๆ

ตัวอย่าง ประกาศชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เรื่อง การรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ดังนี้

ประกาศชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
เรื่อง รับสมัครบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ประสงค์จะรับสมัครบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ. จึงประกาศให้ผู้สนใจทราบ ดังนี้

1. ตำแหน่งที่รับสมัคร

1.1 เจ้าหน้าที่พัฒนาโปรแกรม (Web Programmer) 1 อัตรา

1.2 เจ้าหน้าที่การลงทุน (Investment Officer) 1 อัตรา

2. คุณสมบัติทั่วไป

2.1 คุณสมบัติทั่วไป

2.1.1 มีสัญชาติไทย

2.1.2 อายุผู้สมัครงาน (ตามประกาศคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง)

2.1.3 ไม่เป็นผู้ไร้ความสามารถ เสมือนไร้ความสามารถ วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ทั้งไม่เป็นโรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้าง โรคพิษสุราเรื้อรัง โรคที่น่ารังเกียจ หรือติดยาเสพติด

2.1.4 ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

2.1.5 ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ที่กระทำโดยทุจริต

2.1.6 ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

2.1.7 ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย

2.1.8 ไม่เป็นผู้เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

2.1.9 หากเป็นชายต้องพ้นภาระทางทหาร

2.2 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ผู้สมัครสอบต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดแนบท้ายประกาศนี้ (เอกสารแนบหมายเลข 1)

3. การรับสมัคร

3.1 วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร

ผู้ประสงค์จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียด และยื่นใบสมัครด้วยตนเองได้ที่ แผนกบริหารงานบุคคล สำนักผู้บริหาร สำนักงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย จำกัด เลขที่ 199 หมู่ 2 ตำบลบางสีทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โทรศัพท์ 0 2496 1199 ต่อ 204 205 206 224 และ 225 (รถโดยสารประจำทาง ที่ผ่านชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ขสมก. สาย 114 ปอ.114 และรถร่วมบริการ บางกรวย-ท่าน้ำนนท์)

รับสมัคร ตั้งแต่วันที่ 8-29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 (ตั้งแต่ เวลา 09.00-15.00 น. เว้นวันหยุดราชการ)

3.2 หลักฐานที่ต้องยื่นพร้อมใบสมัคร ดังนี้ (เอกสารที่เป็นสำเนาต้องมีการรับรอง)

3.2.1 สำเนาปริญญาบัตร และสำเนาระเบียนแสดงผลการศึกษา (Transcript of Records) ที่แสดงว่าเป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามประกาศรับสมัคร โดยต้องสำเร็จการศึกษาและได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติภายในวันที่รับสมัคร อย่างละ 1 ฉบับ

3.2.2 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน พร้อมรับรองสำเนา อย่างละ 1 ฉบับ

3.2.3 รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก และไม่สวมแว่นตาดำ ขนาด 2 นิ้ว × 1.5 นิ้ว จำนวน 3 รูปโดยถ่ายครั้งเดียวกันไม่เกิน 6 เดือน นับถึงวันรับสมัคร

3.2.4 สำเนาหลักฐานอื่น ๆ เช่น ใบเปลี่ยนชื่อ สกุล ทะเบียนสมรส (ถ้ามี) สำเนาทะเบียนหย่า (ถ้ามี) เป็นต้น จำนวน 1 ฉบับ

3.2.5 หลักฐานการพ้นภาระทางทหาร จำนวน 1 ฉบับ นำฉบับจริงมาแสดงด้วย ได้แก่ ใบรับรองผลการตรวจเลือก (แบบ สด.43) หรือสมุดประจำตัวทหารกองหนุน (แบบ สด.8)

3.2.6 หนังสือรับรองการผ่านงาน

3.2.7 สำหรับผู้สมัครงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาโปรแกรม (Web Programmer) ต้องแสดงหนังสือรับรองการผ่านงานต้นฉบับ

สำเนาเอกสารทุกฉบับให้ผู้สมัครเขียนคำรับรองว่า " สำเนาถูกต้อง " ลงชื่อ วันที่ ของสำเนาเอกสาร

ทั้งนี้ ผู้สมัครสอบต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบและรับรองตนเองว่า เป็นผู้มีคุณสมบัติ ตรงตามประกาศรับสมัครสอบ และต้องกรอกรายละเอียดต่าง ๆ ให้ถูกต้องครบถ้วนตรงตามความเป็นจริง ในกรณีที่มีความผิดพลาดอันเกิดจากผู้สมัคร หรือตรวจสอบพบว่าเอกสารหลักฐานคุณวุฒิซึ่งผู้สมัครสอบนำมายื่นไม่ตรงหรือไม่เป็นไปตามประกาศรับสมัครสอบ ซสอ. จะถือว่าผู้สมัครสอบเป็นผู้ขาดคุณสมบัติในการสมัครสอบครั้งนี้มาตั้งแต่ต้น

4. หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือก

หลักสูตรและวิธีการสอบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 การสอบข้อเขียน (คะแนนเต็ม 200 คะแนน)

เวลาที่ใช้สอบ	คะแนนเต็ม	เนื้อหาวิชา
09.00-10.00 น. (60 นาที)	50 คะแนน	1. ความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ทดสอบทุกตำแหน่งงาน
10.00-12.00 น. (120 นาที)	100 คะแนน	2. ความรู้เฉพาะตำแหน่ง
		2.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาโปรแกรม (Web Programmer)
		- Web service , C# , iReport
		2.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การลงทุน (Investment Officer)
		- ตราสารทางการเงิน และกลไกในตลาดทุน
		- การวิเคราะห์งบการเงิน และวิเคราะห์หลักทรัพย์
13.00-14.00 น. (60 นาที)	50 คะแนน	3. ทดสอบการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Microsoft Word Excel และ Power Point (ทดสอบทุกตำแหน่งงาน)

4.2 การสอบสัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

เป็นการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง โดยวิธีการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งจากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สอบแข่งขัน

ผู้สอบผ่านการคัดเลือก มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ผู้ที่จะถือว่าเป็นผู้สอบผ่านข้อเขียน จะต้องเป็นผู้สอบได้คะแนนวิชาความรู้ทั่วไปทุกวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และวิชาความรู้เฉพาะตำแหน่ง ต้องผ่านไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ทั้งนี้ผู้ผ่านเกณฑ์จะต้องมีผลคะแนนรวมทุกวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงมีสิทธิสอบสัมภาษณ์

5. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ วัน เวลา และสถานที่สอบ

ชสอ. จะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ วัน เวลา สถานที่สอบ ทางเว็บไซต์ www.fsct.com และติดประกาศ ณ สำนักงาน ชสอ. ในวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2559

6. การขึ้นบัญชีผลการสอบคัดเลือก

ชสอ. จะขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ จะขึ้นบัญชีไว้เป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี นับจากวันที่ประกาศผลการคัดเลือก

7. การรายงานตัวเพื่อเข้าทำงาน

ผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องไปรายงานตัว ณ สำนักงาน ชสอ. หากไม่มารายงานตัวตามกำหนดจะถือว่าท่านสละสิทธิ์ และผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐานต่าง ๆ การ

ตรวจร่างกาย พิมพ์ลายนิ้วมือและสอบประวัติอาชญากร จึงจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ. ทั้งนี้ การตรวจร่างกายและตรวจประวัติอาชญากร ผู้รับการบรรจุต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง

8. อัตราเงินเดือน เป็นไปตามประกาศเอกสารแนบหมายเลข 1

และผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ จะได้รับสวัสดิการ ตามระเบียบของ ชสอ. เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินโบนัสประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือค่าพาหนะและเงินช่วยเหลือค่าอาหารกลางวัน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ประกันชีวิตและอุบัติเหตุกลุ่ม ประกันสุขภาพกลุ่ม และประกันสังคม

9. การบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ.

ผู้สอบผ่านการคัดเลือก จะต้องทดลองปฏิบัติงานไม่เกิน 120 วัน หากทดลองปฏิบัติงานผ่านตามที่ ชสอ. กำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่

10. การจัดทำสัญญาจ้างผู้ผ่านการสอบคัดเลือก

ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกจะต้องทำสัญญาจ้างตามที่ ชสอ. กำหนด

ประกาศ ณ วันที่ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่รับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 2 ตำแหน่ง ดังนี้

****

1. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาโปรแกรม (Web Programmer) **จำนวน 1 อัตรา**

อัตราเงินเดือน 21,080 บาท

คุณวุฒิ ปริญญาตรี

สาขาวิชา/วิชาเอก สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์
สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ
หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านคอมพิวเตอร์

ปฏิบัติงานในฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ไม่จำกัดเพศ ถ้าเป็นเพศชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร หรือพ้นภาระทางทหารแล้ว
2. อายุไม่เกิน 40 ปีบริบูรณ์
3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Office ได้ดี
4. ต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านพัฒนา Web Application อย่างน้อย 2 ปี
5. มีทักษะในการอ่าน พูด เขียน ฟัง ภาษาอังกฤษได้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานการเขียนโปรแกรมระบบงาน ด้วย ASP, NET, C#, php, Java, Java Script โดยใช้ฐานข้อมูล Oracle
2. วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับโปรแกรมระบบงาน
3. ทดสอบการทำงานเบื้องต้นของโปรแกรมระบบงาน
4. ตรวจสอบสถานะ การทำงานของโปรแกรมระบบงาน
5. วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับ Web server และ Database server
6. บันทึก รวบรวมความรู้และปัญหาของงานด้านเทคนิคที่รับผิดชอบ
7. รายงานผลการบันทึก และการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา
8. ถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง
9. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เนื้อหาวิชาทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง

- Web service, C#, iReport

2. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การลงทุน (Investment Officer) **จำนวน 1 อัตรา**

อัตราเงินเดือน 15,000 บาท

คุณวุฒิ ปริญญาตรี

สาขาวิชา/วิชาเอก สาขาการเงิน
สาขาการเงินการธนาคาร
สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
สาขาบัญชี
หรือสาขาที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน

ปฏิบัติงานในฝ่าย บริหารเงิน

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ไม่จำกัดเพศ ถ้าเป็นเพศชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร หรือพ้นภาระทางทหารแล้ว
2. อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์
3. มีความรู้ ความสามารถด้านตราสารการเงิน
4. มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินของสถาบันการเงินเป็นอย่างดี
5. มีความรู้ ความเข้าใจสามารถวิเคราะห์ตลาดทุน และภาวะเศรษฐกิจได้
6. มีทักษะในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ
7. มีความละเอียดรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีบุคลิกภาพดี
8. มีใจรักงานบริการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Office ได้ดี
10. มีทักษะในการอ่าน พูด เขียน ฟัง ภาษาอังกฤษได้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. วิเคราะห์ข้อมูลการลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลงทุนให้กับผู้บริหาร
2. ติดต่อประสานงานกับสถาบันการเงินเพื่อติดตามสถานการณ์ ตลาดเงิน ตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง
3. จัดทำรายงานเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจลงทุน
4. ให้คำปรึกษา แนะนำข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุน
5. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เนื้อหาวิชาทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง

1. ตราสารทางการเงิน และกลไกในตลาดทุน
2. การวิเคราะห์งบการเงิน และวิเคราะห์หลักทรัพย์

2.2 ผู้ประสงค์ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ให้ยื่นใบสมัครตามแบบที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนด พร้อมด้วยหลักฐานแสดงพื้นฐานความรู้ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และใบรับรองแพทย์ และให้ยื่นใบสมัครด้วยตนเอง ณ สำนักงานชุมนุมสหกรณ์

2.3 ผู้คัดเลือก ให้คณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งคณะทำงานสรรหาบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่จัดให้มีการสอบความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ โดยจะต้องสอบความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ วิชาอื่นตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนด และสัมภาษณ์ผู้สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันต้องได้คะแนนตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดเป็นคราว ๆ ไป จึงมีสิทธิ์เข้าสอบสัมภาษณ์ แล้วจึงประกาศผล

2.4 การตัดสิน หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันเสร็จสิ้นแล้ว ผู้สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันต้องได้คะแนนแต่ละวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของคะแนนทั้งหมด จึงถือเป็นผู้สอบได้ ให้ประธานกรรมการสอบ ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันได้ เรียงตามลำดับคะแนนไว้ ณ สำนักงานของชุมนุมสหกรณ์และให้เสนอผลการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน ต่อคณะกรรมการดำเนินการโดยเร็ว

3. การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดการจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ โดยกำหนดไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 หมวด 4 การจ้างและการแต่งตั้ง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีดังนี้

3.1 ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาจ้างและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันได้ เรียงตามลำดับคะแนนสูงมาหาต่ำเป็นเจ้าหน้าที่

3.2 ในการจ้างหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของชุมนุมสหกรณ์ ต้องทำหนังสือสัญญาจ้างไว้เป็นหลักฐานตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดและให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกหลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใดดังปรากฏข้างล่างนี้ เพื่อประกันความเสียหายอันหากจะเกิดขึ้นแก่ชุมนุมสหกรณ์เนื่องจากกระทำ หรืองดเว้นการกระทำซึ่งเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ต้องรับผิดชอบ

สำหรับหลักประกัน มีอสังหาริมทรัพย์อันปลอดภาระจำนอง จำนองเป็นประกันหลักทรัพย์ของรัฐบาล หรือหลักทรัพย์อื่นซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรจำนำต่อชุมนุมสหกรณ์ หรือมีบุคคลซึ่งมีอสังหาริมทรัพย์เป็นของตนเอง และคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร หรือเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 5 ขึ้นไป อย่างน้อยคนหนึ่งเป็นผู้ค้ำประกันอย่างไม่จำกัด

3.3 ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาทบทวนฐานะของผู้ค้ำประกันและหลักประกันทุกปี เพื่อให้ทราบว่า หลักประกันนั้นมีราคาเพียงพอที่จะคุ้มกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ และเพื่อแก้ปัญหากรณีที่ผู้ค้ำประกันถึงแก่กรรม หรือมีฐานะทรุดโทรมลง หรือหลักประกันมีราคาเปลี่ยนแปลงในทางที่ลดลง เมื่อปรากฏว่าหลักประกันเปลี่ยนแปลงในทางลดลงให้คณะกรรมการดำเนินการรีบดำเนินการเรียกหลักประกันจากเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์เพิ่มเติมทันที ถ้าคณะกรรมการดำเนินการละเลยไม่ปฏิบัติตาม จะต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น ฐานละเว้นไม่ปฏิบัติตามหน้าที่โดยร่วมกันชดใช้ค่าเสียหายจนครบจำนวนให้แก่ชุมนุมสหกรณ์

3.4 การจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ให้ได้รับเงินเดือนขั้นเริ่มต้นตามอัตรา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15.2 อัตราเงินเดือนขั้นต้น ขั้นปลาย ขั้นพิเศษ

ตำแหน่ง	ขั้นต้น (บาท)	ขั้นปลาย (บาท)	ขั้นพิเศษ (บาท)
พนักงาน	9,750	34,190	41,670
เจ้าหน้าที่	16,250	51,440	62,570
หัวหน้าแผนก	18,350	62,570	76,630
ผู้จัดการฝ่าย	24,700	94,190	114,500
รองผู้จัดการใหญ่	33,100	135,460	160,830
ผู้จัดการใหญ่	40,400	141,880	167,850

3.5 การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ผู้ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ต้องผ่านการทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่คณะทำงานสรรหาและคัดเลือกบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่กำหนดแต่ไม่เกิน 120 วัน และต้องผ่านการประเมิน กรณี ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง อาจได้รับเงินค่าประสบการณ์ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด การบรรจุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ไม่สูงกว่าหัวหน้าแผนก ให้ผู้จัดการใหญ่พิจารณานำเสนอคณะกรรมการอำนวยการให้ความเห็นชอบ แล้วนำเสนอให้ประธานกรรมการอำนวยการลงนาม

การบรรจุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือรองผู้จัดการใหญ่ ให้ผู้จัดการใหญ่พิจารณานำเสนอคณะกรรมการอำนวยการเห็นชอบ แล้วนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติ และนำเสนอให้ประธานกรรมการลงนาม

การบรรจุและแต่งตั้งผู้จัดการใหญ่ ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้พิจารณานำเสนอคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติ และนำเสนอให้ประธานกรรมการลงนาม

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ ก่อนการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาทำงานกับสหกรณ์ เนื่องจากการรับเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมนั้น จะต้องสอดคล้องกับการวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การรับสมัคร มีการคัดเลือก การจ้างและการแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนมีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีการจัดทำหลักประกันในการทำงาน และการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ตามระเบียบที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดไว้

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.2

ตอนที่ 15.3

การประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 15.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
เรื่องที่ 15.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

แนวคิด

1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 9 การเลื่อนเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัล วิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีวัตถุประสงค์การประเมินผล เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเพื่อพัฒนาบุคคลได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น ผลการประเมินเป็นเครื่องช่วยพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมแก่ผู้ถูกประเมิน
2. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด บริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ด้วยการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินรางวัล เงินสะสม การจ่ายเงินโบนัส ค่าชดเชยเจ้าหน้าที่ การจัดสวัสดิการเครื่องแบบ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ เห็นได้ว่าการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยดึงดูดให้บุคคลภายนอกอยากมาร่วมงานกับชุมนุมสหกรณ์ และมีส่วนช่วยรักษาเจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดีต่อชุมนุมสหกรณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์ใช้การประเมินผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 15.3.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวัดเพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด ได้ผลงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนได้กระทำไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง ผลจากการประเมินทำให้ทราบว่าองค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าเพียงใด นอกจากนี้ยังมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้หลายประการ นอกจากนี้ยังมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้หลายประการ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ การปลดออก เป็นต้น และในกรณีเจ้าหน้าที่มีความประสงค์จะปรับปรุงเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานในอนาคต จำเป็นจะต้องทราบผลงานที่เขาได้กระทำไว้ในอดีตเสียก่อน ซึ่งก็ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง จึงจะสามารถปรับปรุงรูปแบบการทำงานได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถช่วยในการตรวจสอบนโยบายและโครงการใหม่ ๆ ขององค์การ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการประเมินผลเจ้าหน้าที่ โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้าง ไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 9 การเลื่อนเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัล วิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 9 การเลื่อนเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัล มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ให้พิจารณาถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน โดยนำผลงาน ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ความอุตสาหะ ความรับผิดชอบ พฤติกรรมการทำงาน การลา การรักษาวินัยและงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ ของผู้นั้นมาประกอบการพิจารณาอย่างรอบคอบ แล้วรายงานผลการพิจารณาต่อไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี

1.2 ผู้จัดการใหญ่มีอำนาจเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างตำแหน่งไม่สูงกว่าผู้จัดการฝ่ายในปีหนึ่ง ๆ ได้ไม่เกิน 1 ขั้น ถ้าเกินกว่านั้นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการผู้จัดการใหญ่จะเลื่อนเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งรองผู้จัดการใหญ่ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ

1.3 เจ้าหน้าที่ ซึ่งมีเวลาทำงานในสหกรณ์ไม่ครบรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ หรือมีข้อบกพร่องในรอบปีทางบัญชีที่แล้วดังต่อไปนี้ ไม่ให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง ดังนี้ 1) ขาดงานโดยไม่มีเหตุอันสมควร 2) มีวันลากิจและลาป่วยรวมกันเกินกว่า 30 วัน ลาป่วยกรณีพิเศษเกิน 30 วัน แต่ไม่เกิน 90 วัน ต้องมีใบรับรองของแพทย์ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรมแนบกับใบลาด้วย ในกรณีจำเป็นหรือเห็นสมควร ผู้มีอำนาจอนุญาตจะสั่งให้ใช้ใบรับรองของแพทย์อื่น ซึ่งผู้มีอำนาจอนุญาต เห็นชอบแทนก็ได้ ลาป่วยเพราะประสบอันตรายขณะปฏิบัติงานในหน้าที่เกิน 180 วัน ลาคลอดบุตรเกิน 90 วัน ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นครั้งแรกเกิน 120 วัน ลาเพื่อรับราชการทหารหรือฝึกทบทวน ในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบเพื่อฝึกวิชาทหาร และเพื่อทดสอบความพร้อมทางทหารเกิน 60 วัน และ 3) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษตักเตือนเป็นหนังสือ

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ. 2556 และระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 หมวด 9 การเลื่อนเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัล เป็นเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นกรอบแนวทางและข้อพิจารณาพื้นฐานอันดับแรกในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ ว่ามีคุณสมบัติอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างในรอบการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาหรือไม่ ซึ่งจะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับหลักเกณฑ์ของชุมนุมสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนดอีกครั้งหนึ่ง

2. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้าง ปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 วันที่ 30 กันยายน และครั้งที่ 2 วันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ โดยใช้การให้คะแนนให้พิจารณาวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของชุมนุมสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด คะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยมีสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน	น้ำหนักร้อยละ 70
ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ	น้ำหนักร้อยละ 20
ส่วนที่ 3 การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร	น้ำหนักร้อยละ 10

ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน

1) องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	ผู้จัดการใหญ่/ รองผู้จัดการใหญ่	ผู้จัดการฝ่าย	หัวหน้าแผนก/ เจ้าหน้าที่/พนักงาน
1. ตัวชี้วัดระดับองค์การ	25%	20%	15%
2. ตัวชี้วัดระดับฝ่าย	35%	30%	25%
3. ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน	40%	50%	60%
รวม	100%	100%	100%

2) หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานผลสัมฤทธิ์ มี 2 หลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) เชิงปริมาณ การให้คะแนน คิดเป็นร้อยละ เช่น ผลงานร้อยละ 1-60 = 1 ร้อยละ 61-70 = 2 ร้อยละ 71-80 = 3 ร้อยละ 81-90 = 4 ร้อยละ 91-100 = 5

(2) เชิงกระบวนการ การให้คะแนน พิจารณาจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น เตรียมการดำเนินการ = 1 เริ่มดำเนินการ = 2 ดำเนินการ 50% = 3 ดำเนินการแล้วเสร็จ = 4 ดำเนินการแล้วเสร็จในระยะเวลาตามแผนปฏิบัติการ = 5

ส่วนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะ

1) การกำหนดสมรรถนะ การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะหลัก โดยชุมนุมสหกรณ์ มีการกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังของเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีแต่ละระดับ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ ดังนี้

เจ้าหน้าที่ / สมรรถนะ	เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร		
	พนักงาน/ เจ้าหน้าที่	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย	รองผู้จัดการใหญ่/ ผู้จัดการใหญ่
สมรรถนะหลัก				
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ 1-2	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
2. จิตสำนึกในการให้บริการ	ระดับ 1-2	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ระดับ 1-2	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
4. จริยธรรม	ระดับ 1-2	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
5. การทำงานเป็นทีม	ระดับ 1-2	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5

ตาราง (ต่อ)

เจ้าหน้าที่ / สมรรถนะ	เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร		
	พนักงาน/ เจ้าหน้าที่	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย	รองผู้จัดการใหญ่/ ผู้จัดการใหญ่
สมรรถนะตามสายงาน				
6. การสอนงานและมอบหมายงาน	-	ระดับ 1-3	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
7. ภาวะผู้นำ	-	-	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5
8. การวางกลยุทธ์	-	-	ระดับ 1-4	ระดับ 1-5

หมายเหตุ: ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก ดูรายละเอียดจากพจนานุกรมสมรรถนะของชุมนุมสหกรณ์

2) หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ	ระดับตำแหน่ง			
	พนักงาน/ เจ้าหน้าที่	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย	รองผู้จัดการใหญ่ /ผู้จัดการใหญ่
สมรรถนะหลัก				
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	25%	25%	25%	25%
2. จิตสำนึกการให้บริการ	25%	15%	5%	5%
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	15%	15%	15%	15%
4. จริยธรรม	15 %	15%	15%	15%
5. การทำงานเป็นทีม	20%	15%	5%	5%
สมรรถนะตามสายงาน				
6. การสอนงานและมอบหมายงาน	-	15%	10%	5%
7. ภาวะผู้นำ	-	-	10%	10%
8. การวางกลยุทธ์	-	-	15%	20%
รวม	100%	100%	100%	100%

หมายเหตุ: การประเมินผลการปฏิบัติงานรอบที่ 2 สมรรถนะหลักข้อ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เจ้าหน้าที่ต้องผ่านการอบรมอย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร คิดคะแนนเป็นร้อยละ 5

ส่วนที่ 3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชสอ.

1) องค์ประกอบการของการประเมินการมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) จำนวนครั้งของการมาทำงานเกินเวลา (มาสาย) หรือทำงานไม่ครบเวลา (กลับก่อน) (2) จำนวนวันของวันลาป่วย-ลากิจ (3) จำนวนครั้งของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

2) หลักเกณฑ์การให้คะแนน

ประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
1. มาสาย-กลับก่อน	4	จำนวน 12 ครั้ง/6 เดือน จำนวน 24 ครั้ง/2 เดือน เกินจำนวนตามเงื่อนไขไม่ได้คะแนน
2. ลาป่วย-ลากิจ	2	จำนวน 3 วัน/6 เดือน จำนวน 6 วัน/12 เดือน เกินจำนวนตามเงื่อนไขไม่ได้คะแนน
3. กิจกรรมการมีส่วนร่วม	4	ให้พิจารณาจากประกาศกิจกรรมเป็นรายปี
รวม	10	

3) สูตรในการคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงาน คือ

คะแนนผลการปฏิบัติงาน (100 คะแนน) = คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน × น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน + คะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน × น้ำหนักพฤติกรรมการปฏิบัติงาน + คะแนนการมาปฏิบัติงาน × น้ำหนักการมาปฏิบัติงาน

4) คะแนนส่วนลด สำหรับเจ้าหน้าที่ที่กระทำความผิดตามระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หมวด 6 วินัยและโทษทางวินัย โดยลงโทษทางวินัยในการตักเตือนเป็นหนังสือและพักงานจะถูกหักคะแนน 3 คะแนน สำหรับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานและร้อยละการเลื่อนเงินเดือน ใช้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

5) ผู้ประเมิน กำหนดให้มีผู้บังคับบัญชาและหรือกรรมการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมิน ดังนี้

พนักงาน/เจ้าหน้าที่	ประเมินโดย	หัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่าย และรองผู้จัดการใหญ่
หัวหน้าแผนก	ประเมินโดย	ผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการใหญ่
ผู้จัดการฝ่าย	ประเมินโดย	รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการใหญ่ และประธานกรรมการคณะที่รับผิดชอบ
รองผู้จัดการใหญ่	ประเมินโดย	ผู้จัดการใหญ่ ประธานกรรมการคณะที่รับผิดชอบ และรองประธานกรรมการที่ดูแล
ผู้จัดการใหญ่	ประเมินโดย	คณะกรรมการอำนวยการ

กรณีเจ้าหน้าที่ที่ถูกประเมิน ไม่มีผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการใหญ่ มอบผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ประเมิน

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินทุก 6 เดือน ปีละ 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน-30 กันยายน เพื่อเลื่อนเงินเดือน วันที่ 1 ตุลาคม ของปีนั้น

รอบที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม-31 มีนาคม เพื่อเลื่อนเงินเดือน วันที่ 1 เมษายน ของปีนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนเริ่มรอบการประเมิน หรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยทั่วกัน ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับลักษณะงาน และประเมินผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลตามที่ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(2) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน ร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล

(3) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งให้แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้เจ้าหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งคน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมิน

(4) ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

(5) เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส และเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ผู้รับการประเมินจัดทำบันทึกภายใน 15 วัน เสนอผู้จัดการใหญ่พิจารณาแล้ว เสนอคณะกรรมการที่รับผิดชอบพิจารณา เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

7) *วิธีการเลื่อนเงินเดือน* กำหนดการเลื่อนเงินเดือนคิดเป็นร้อยละของฐานเงินเดือนแต่ละคน ไม่เกินร้อยละ 4 ของฐานเงินเดือนแต่ละคน ทั้งนี้เมื่อรวมผลการประเมินของครึ่งปีแรกและครึ่งปีหลังแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 8 ของเงินเดือนแต่ละคน สำหรับการเลื่อนเงินเดือนถ้ามีเศษไม่ถึงสิบบาทให้ปัดเป็นสิบบาท ผลการประเมิน "ต้องปรับปรุง" ต่ำกว่าร้อยละ 60 ไม่เลื่อนเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือนให้ไม่เกินเงินเดือนสูงสุดที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรวมกัน เลื่อนได้ไม่เกินวงเงินการเลื่อนเงินเดือนที่ได้รับการจัดสรรในปีบัญชีนั้น

8) *หลักเกณฑ์การประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนขั้นปลายเข้าสู่ขั้นพิเศษ* กำหนดไว้ต้องมีคะแนนผลการปฏิบัติงาน 70% ขึ้นไปในรอบการประเมิน

9) *หลักเกณฑ์การประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษเข้าสู่เงินตอบแทนพิเศษ* การเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษเข้าสู่เงินตอบแทนพิเศษ ต้องมีคะแนนผลการปฏิบัติงาน 70% ขึ้นไปในรอบการประเมินเงินเดือนขั้นพิเศษของแต่ละระดับตำแหน่งให้ได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษ เป็นร้อยละของฐานเงินเดือนแต่ละคน เจ้าหน้าที่ได้รับเงินเดือนขั้นพิเศษ หรือระดับตำแหน่งของช่วงเงินเดือนที่ดำรงอยู่ให้ได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษ เงินตอบแทนพิเศษคิดเป็นร้อยละของฐานเงินเดือนแต่ละคน และไม่นำมารวมเป็นเงินเดือนพื้นฐานเพื่อการคำนวณสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และการเลื่อนเงินเดือนในครั้งต่อไป

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้าง ปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 วันที่ 30 กันยายน และครั้งที่ 2 วันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมกับแบบแสดงความคิดเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ โดยใช้การให้คะแนนให้พิจารณาวิธีการให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของชุมนุมสหกรณ์ และวิธีการประเมินผลที่ ก.พ. กำหนด คะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน น้ำหนักร้อยละ 70 ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงาน ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ น้ำหนักร้อยละ 20 มีการแบ่งระดับการให้คะแนนตามตำแหน่ง ส่วนที่ 3 การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร น้ำหนักร้อยละ 10 มีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน มีการกำหนดวิธีการเลื่อนเงินเดือน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนขั้นปลายเข้าสู่ขั้นพิเศษ และหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษเข้าสู่เงินตอบแทนพิเศษ

3. เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้าง ด้วยการใช้แบบประเมิน ดังต่อไปนี้

3.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์ เพื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการระบุข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไปของผู้ถูกประเมิน ชื่อสกุล ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ส่วนที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (70 คะแนน) ตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่าย ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน ส่วนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) (20 คะแนน) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกในการให้บริการ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 3 การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชสอ. (10 คะแนน) เป็นต้น รายละเอียดที่จะได้ศึกษาต่อไป

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่

ตำแหน่งหัวหน้าแผนก

รอบการประเมิน ☐ ครั้งที่ 1 วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559 ☐ ครั้งที่ 2 วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. ..... ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. .....

ชื่อผู้รับการประเมิน ..... ตำแหน่ง ..... แผนก .....

ฝ่าย ..... เข้างานที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เมื่อวันที่ .....

ส่วนที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (70 คะแนน)

ตัวชี้วัดผลงาน	ฐานข้อมูลเดิม (ถ้ามี) ไปปฏิรัช 59 (6 เดือนแรก)	ค่าเป้าหมาย ปี 2559 6 เดือนหลัง	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย 1	2	3	4	5	ผลงานที่ทำได้	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ค) = (ก) x (ข)
1. ตัวชี้วัดระดับองค์กร											
[illegible]									-	15%	-
2. ตัวชี้วัดระดับฝ่าย											
[illegible]									-	25%	-
3. ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน (JD)										60%	
3.1 งานอบรมสหกรณ์ออมทรัพย์	ยังมาไม่ได้รับการประสานงาน	ไม่เกิน 15 วันทำการก่อนจัดโครงการ					✓	ประสานงาน และเบิกจ่าย	5.00	15%	0.75
ยังมาไม่ได้รับการประสานงานและเบิกจ่าย	และเบิกจ่ายงบประมาณ ตามระเบียบ รสอ							ให้ครบทุก 2 ครั้ง 5 ครั้ง			
งบประมาณตามระเบียบ รสอ	ให้ไม่เกิน 15 วันทำการก่อนจัดโครงการ										
3.2 งานทะเบียนสหกรณ์สมาชิก	ตรวจสอบข้อมูล ชื่อ -ที่อยู่สหกรณ์สมาชิกใน	ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน					✓	จัดทำเรียบร้อยแล้วเสร็จ	5.00	15%	0.75
ตรวจสอบข้อมูลชื่อ -ที่อยู่ สหกรณ์สมาชิก	ระบบงานเป็นปัจจุบัน							ภายในเดือน มี.ค 60			
ในระบบงาน											
3.3 งานแนะนำ การดำเนินงาน และ	สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ	ไม่เกิน 15 วัน นับจากที่ได้รับเรื่องขอคำแนะนำ					✓	สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ	5.00	10%	0.50
การบริหารจัดการ สอ.	ไม่เกิน 15 วัน นับจากที่ได้รับเรื่องขอคำแนะนำ							6 สหกรณ์ 6 ครั้ง			
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำการดำเนินงาน											
และการบริหารจัดการสหกรณ์											
3.4 งานคลินิกสหกรณ์	สหกรณ์ได้รับคำปรึกษาจากคลินิกสหกรณ์	ไม่เกิน 15 วัน นับจากที่ได้รับเรื่อง					✓	สหกรณ์ได้รับคำปรึกษา	5.00	10%	0.50
สหกรณ์ได้รับคำปรึกษาจากคลินิกสหกรณ์	ไม่เกิน 15 วัน นับจากที่ได้รับเรื่อง							10 สหกรณ์ 10 ครั้ง			
3.5 งานจัดสวัสดิการของเคราะห์ศพ	สหกรณ์ได้รับสวัสดิการ ไม่เกิน 7 วันทำการ	ไม่เกิน 7 วันทำการ					✓	สหกรณ์ได้รับสวัสดิการ	5.00	10%	0.50
สหกรณ์ได้รับสวัสดิการของเคราะห์ศพ	นับจากวันที่ได้รับเอกสารครบถ้วน	นับจากวันที่ได้รับเอกสารครบถ้วน						16 สหกรณ์			
รวมคะแนน										100%	3.00
แปลงคะแนนรวม (ค) ให้มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ)											60.00
แปลงสัดส่วนน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงานให้เป็น 70% ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน 100 คะแนน											42.00

หมายเหตุ : การกำหนดค่าคะแนนตามเป้าหมาย โดยผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกัน พิจารณา

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

1. ใช้งบประมาณ

การให้คะแนนเป็นร้อยละ เช่น ผลงานร้อยละ 1-60 = 1 ร้อยละ 61-70 = 2 ร้อยละ 71-80 = 3 ร้อยละ 81-90 = 4 ร้อยละ 91-100 = 5

2. ใช้ภาระบวนการ

การให้คะแนนพิจารณาจากภาระหน้าที่ความเหมาะสม เช่น เตรียมการดำเนินการ = 1 เริ่มดำเนินการ = 2 ดำเนินการ 50% = 3 ดำเนินการแล้วเสร็จ = 4

ดำเนินการแล้วเสร็จในระยะเวลาตามแผนปฏิบัติการ = 5

มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 42 ครั้งที่ 12 วันที่ 23 ธันวาคม 2558 เห็นชอบการปรับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รสอ

ใช้เมื่อเริ่มต้นในปีปฏิรัช 2559 รอบที่ 1 (1 เมษายน – 30 กันยายน)

ส่วนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) (20 คะแนน)

เกณฑ์การให้คะแนน : คะแนนเต็มข้อละ 5 คะแนน ให้คะแนนดังนี้			
0.01 - 1.00	จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง	3.01 - 4.00	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient)
1.01 - 2.00	ต้องได้รับการพัฒนา / กำลังพัฒนา	4.01 - 5.00	อยู่ในระดับที่คาดหวัง / เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)
2.01 - 3.00	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้		

หัวข้อประเมิน	รายละเอียดการพิจารณา	คะแนน (ก)			น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ค) = (ก x ข)		
		มีสมรรถนะ	พัฒนาได้	ยังไม่มีสมรรถนะ		มีสมรรถนะ	พัฒนาได้	ยังไม่มีสมรรถนะ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดี รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนางานหรือกระบวนการการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	0.00	0.00	0.00	25%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดี							
	ระดับที่ 2 สามารถทำงานให้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายขององค์การกำหนดไว้							
	ระดับที่ 3 สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น							
2. จิตสำนึกในการให้บริการ	คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก ขสอ.	0.00	0.00	0.00	15%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 สามารถให้บริการ ด้วยความสุภาพกับผู้รับบริการได้ด้วยความเต็มใจ							
	ระดับที่ 2 ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็ว							
	ระดับที่ 3 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก							
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	คำจำกัดความ : ความขวนขวายใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.00	0.00	0.00	15%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น							
	ระดับที่ 2 สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่							
	ระดับที่ 3 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมากขึ้น							
4. จริยธรรม	คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน	0.00	0.00	0.00	15%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 ต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติมิชอบด้วยธรรม หรือประพฤติในทางที่อาจเสื่อมเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ เช่น ประพฤติตนเป็นเสเพลเป็นมารโจณ เสพสุราเป็นอาจิณ หรือขอดมีนมาดเกรี้ยวกราดจนไม่สามารถควบคุมได้ เสพยาเสพติดให้โทษมีหนี้สินล้นพ้นตัว เล่นการพนันที่มิได้รับอนุญาตตามกฎหมาย							
	ระดับที่ 2 มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย ขัดข้องคับ และระเบียบ							
	ระดับที่ 3 รักษาวาจาไม่ผิดจะโจ้งเกินไป ไม่พูดให้เกียดกันว่างข้อยกเว้นให้ตนเอง							
5. การทำงานเป็นทีม	คำจำกัดความ : ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มโดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้และประสบการณ์ต่อกัน	0.00	0.00	0.00	15%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ							
	ระดับที่ 2 ยอมรับการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมทีม							
	ระดับที่ 3 รายงานให้สมาชิกทราบถึงความคืบหน้าของการดำเนินงานในทีม							
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	คำจำกัดความ : ความสามารถในการสอนงานผู้อื่นและโน้มน้าวจะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้สามารถติดตามในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	0.00	0.00	0.00	15%	0.00	0.00	0.00
	ระดับที่ 1 สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน							
	ระดับที่ 2 ตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ							
	ระดับที่ 3 วางแผน เพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน							
รวมคะแนน					100%	0.00	0.00	0.00
แปลงคะแนนรวม (ค) ให้มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ)						0.00	0.00	0.00
แปลงสัดส่วนน้ำหนักพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ให้เป็น 20% ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน 100 คะแนน								0.00

ส่วนที่ 3 การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชสอ. (10 คะแนน)

ลำดับ	การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มาสาย - กลับก่อน	4.00	
2	ลาป่วย - ลากิจ	2.00	
3	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชสอ.	4.00	
	รวม	10.00	

สรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
ส่วนที่ 1	ผลสัมฤทธิ์ของงาน	70.00	
ส่วนที่ 2	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ)	20.00	
ส่วนที่ 3	การมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ชสอ.	10.00	
รวมคะแนน		100.00	

แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล

ความรู้ /ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาในการพัฒนา
ความรู้ /ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาในการพัฒนา
1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	อบรม/สัมมนา	1 เม.ย.59 - 31 มี.ค.60
2. การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	อบรม/สัมมนา	1 เม.ย.59 - 31 มี.ค.60
3. การบริหารการเงิน การลงทุน ที่นำมาประยุกต์ในงาน สอ.	อบรม/สัมมนา	1 เม.ย.59 - 31 มี.ค.60
4. การบัญชีสหกรณ์	อบรม/สัมมนา	1 เม.ย 59 - 31 มี.ค.60

ผู้รับการประเมิน ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลแล้ว ลงชื่อ .....
ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก.....
วันที่ .....

ผู้ประเมิน ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ ลงชื่อ .....
ผลการประเมินมีผลวันที่..... ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย.....
วันที่ .....

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ลงชื่อ .....
ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป : ตำแหน่ง รองผู้จัดการใหญ่
เห็นด้วยกับผลการประเมิน ☐ วันที่ .....
มีความเห็นต่าง ดังนี้

ภาพที่ 15.14 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเป็นผู้ประเมิน นอกจากจะทราบผลการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ตรงกับแผนพัฒนาบุคลากร โดยได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล เช่น การเข้ารับการอบรมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์รวมทั้งบริษัทเอกชน ชั้นนำ

สำหรับการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปผลงานนั้นวัดได้โดยใช้ตัวชี้วัดพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดี รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

2) จิตสำนึกในการให้บริการ หมายถึง ความตั้งใจและพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอก ชสอ.

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ขวนขวายใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม

5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มโดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้และประสบการณ์ต่อกัน

ในการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ สามารถนำสมรรถนะ 5 ข้อ ที่กล่าวมาไปปรับใช้เป็นเกณฑ์ตัวชี้วัดพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำไปปรับใช้กับสหกรณ์อื่น ๆ ได้อย่างไร และใครเป็นผู้มีบทบาทในการประเมินอย่างไร มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.1

เรื่องที่15.3.2 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปงานและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานให้แก่องค์การ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สำหรับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการบริหารค่าตอบแทนของทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดไว้ในระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 และ ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยทุนสวัสดิการเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2560 และระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559 มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. การช่วยเหลือค่าครองชีพ และค่าพาหนะ เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ได้รับเงินช่วยค่าครองชีพวันละ 100 บาท โดยให้จ่ายเฉพาะวันที่เจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานเท่านั้น เพื่อเป็นเบี้ยขยันจูงใจการปฏิบัติงาน เว้นแต่เจ้าหน้าที่ที่ไปปฏิบัติงานนอกสำนักงาน และได้รับเงินเบี้ยเลี้ยงแล้ว และได้รับเงินช่วยเหลือค่าพาหนะเป็นรายวัน วันละ 100 บาท โดยจ่ายให้เฉพาะวันที่เจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน เว้นแต่เจ้าหน้าที่ที่ไปปฏิบัติงานนอกสำนักงาน หรือต่างจังหวัด ให้จ่ายพร้อมกับการจ่ายเงินเดือน การจ่ายค่าครองชีพและค่าพาหนะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับเจ้าหน้าที่และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การช่วยเหลือค่าอาหารทำการนอกเวลา เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ปฏิบัติงานนอกเวลาหรือมาปฏิบัติงานในวันหยุด โดยมีเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง และได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ให้เบิกค่าอาหารทำการนอกเวลาได้ ดังนี้ กรณีปฏิบัติงานนอกเวลาทำการให้เบิกค่าอาหารได้ในอัตรา 350 บาท ในกรณีปฏิบัติงานนอกเวลา ถึง 21.00 น. ให้เบิกค่าพาหนะ 500 บาท ทั้งกรณีที่ปฏิบัติงานวันทำการปกติหรือวันหยุด กรณีปฏิบัติงานในวันหยุดให้เบิกค่าล่วงเวลาได้ สำหรับตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ มาปฏิบัติงานในวันหยุดในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสมุทรปราการ ให้เบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานในวันหยุดในอัตรา 800 บาท กรณีที่ส่งเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ลงมาไปฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา ในวันหยุดในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสมุทรปราการ ให้เบิกค่าอาหาร ทำการในวันหยุดได้ในอัตรา 350 บาท

3. โบนัสประจำปี เมื่อสิ้นปีทางบัญชีหนึ่ง ๆ ชุมนุมสหกรณ์อาจจัดสรรกำไรเป็นเงินโบนัสแก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งที่ประชุมใหญ่อนุมัติ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ จำนวนเงินโบนัสให้จ่ายตามส่วนของเงินเดือนของแต่ละคน ซึ่งหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัส ประกอบด้วย

1) มาสายและกลับก่อน หักครั้งละ 1 คะแนน
2) หยุดพักผ่อน หักวันละ 4 คะแนน
3) ลาป่วย และลากิจ หักวันละ 4 คะแนน
4) ขาดงานไม่ได้รับโบนัส
5) ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนไม่ได้โบนัส

เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 950 คะแนน ของปีบัญชีนั้นๆ จึงจะได้รับโบนัสเต็มจำนวน หากน้อยกว่า 950 คะแนน จะได้รับโบนัสตามสัดส่วนที่มาปฏิบัติงาน กรณีเจ้าหน้าที่ ถูกหักคะแนน และเจ้าหน้าที่ ที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับดีจะไม่ได้รับการพิจารณาโบนัสส่วนเพิ่ม

4. ค่าช่วยเหลือบุตร เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ได้รับเงินช่วยเหลือบุตรในอัตราคนละ 100 บาทต่อเดือนและค่าเล่าเรียนบุตรตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับเงินค่าเล่าเรียนบุตรของทางราชการแต่ไม่เกิน 3 คน

5. การสงเคราะห์ศพ ชุมนุมสหกรณ์จะจ่ายเงินช่วยสงเคราะห์ศพ ให้แก่เจ้าหน้าที่ และครอบครัวเจ้าหน้าที่ให้ได้รับเงินช่วยสงเคราะห์ศพ รายละ 100,000 บาท คู่สมรส บุตรไม่เกิน 3 คน และบิดามารดาของเจ้าหน้าที่ให้ได้รับเงินช่วยสงเคราะห์ศพ รายละ 20,000 บาท

6. เครื่องแบบเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ได้รับเงินค่าเครื่องแบบประจำปีเหมาจ่ายคนละ 4,500 บาท เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ และเจตนารมณ์ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ แต่งเครื่องแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย จึงได้กำหนดการแต่งกาย ดังนี้

การแต่งกายกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบกิจการ กำหนดให้ใส่เสื้อสูท 1 ตัว กางเกง หรือกระโปรง 1 ตัว สำหรับใช้สวมใส่ในงานพิธีการต่าง ๆ



ภาพที่ 15.15 การแต่งกายกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบกิจการ

การแต่งกายของเจ้าหน้าที่ ได้กำหนดการแต่งกาย ดังนี้

1) เครื่องแบบพิธีการ สวมใส่ปฏิบัติงานในโอกาสพิธีการต่าง ๆ

เจ้าหน้าที่ชาย	เจ้าหน้าที่หญิง
- เสื้อเชิ้ตสีขาว เนคไทแบบและสีเดียวกัน เสื้อสูท สีเทาดำ	- เสื้อผ้าฟอร์มโทนสีฟ้า เสื้อสูทสีเทาดำ
- กางเกงขายาวสีเทาดำ หรือสีดำ	- กางเกง หรือกระโปรง สีเทาดำ หรือสีดำ (กางเกงขนาดพอดีตัว กระโปรงไม่ควรสั้น หรือรัดรูปมากจนเกินไป)
- รองเท้าหุ้มส้นหรือหุ้มข้อทำด้วยหนัง หรือวัสดุหนังเทียม สีดำ	- รองเท้าคัทชูหุ้มส้น รัดส้น หรือรองเท้าส้นสูง สีดำ



ภาพที่ 15.16 การแต่งกายเจ้าหน้าที่ เครื่องแบบพิธีการ

2) เครื่องแบบปกติ มี 2 แบบ คือ

2.1) แบบกึ่งทางการ สวมใส่ปฏิบัติงานในวันจันทร์ ถึงวันพฤหัสบดี

เจ้าหน้าที่ชาย	เจ้าหน้าที่หญิง
- เสื้อเชิ้ตสีขาว สวมทับชายเสื้อไว้ในกางเกง เนคไทแบบและสีเดียวกัน - กางเกงขายาวสีดำ ขนาดพอดีตัว - รองเท้าหุ้มส้นหรือหุ้มข้อทำด้วยหนังหรือวัสดุหนังเทียม สีดำ สีน้ำตาล สีน้ำเงิน หรือสีครีม	- เสื้อผ้าฟอร์มโทนสีฟ้า - กางเกงขายาวสีดำ ขนาดพอดีตัว - กระโปรงสีดำ (ไม่ควรสั้น หรือรัดรูปมากจนเกินไป) - รองเท้าคัชชูหุ้มส้น รัดส้น หรือรองเท้าส้นสูง สีดำ สีน้ำตาล สีน้ำเงิน หรือสีครีม
เจ้าหน้าที่แผนกอาคาร พนักงานส่งสาร ฝ่ายสำนักงาน	
- เสื้อโปโล โลโก้ ชสอ. สวมทับชายเสื้อไว้ในกางเกง สำหรับพนักงานส่งสาร พนักงานขับรถ เสื้อโปโล โลโก้ ชสอ. สวมทับชายเสื้อไว้ในกางเกง สวมทับด้วยเสื้อแจ็คเก็ตสีดำ แบบสุภาพ ไม่มีลวดลาย	



ภาพที่ 15.17 การแต่งกายเจ้าหน้าที่ เครื่องแบบกึ่งทางการ

2.2) แบบชุดลำลองสุภาพ สวมใส่ปฏิบัติงานวันศุกร์

เจ้าหน้าที่ชาย	เจ้าหน้าที่หญิง
- เสื้อเชิ้ต เสื้อแบบสุภาพ เป็นเสื้อที่มีแขน หรือเสื้อโปโล โลโก้ ซสอ. - กางเกงขายาว ขนาดพอดีตัว สีและแบบสุภาพ - รองเท้าหุ้มส้นหรือหุ้มข้อทำด้วยหนังหรือวัสดุหนังเทียม โทนสีเข้ม เช่น สีดำ สีน้ำตาล สีน้ำเงิน หรือสีครีม	- เสื้อเชิ้ต เสื้อแบบสุภาพ เป็นเสื้อที่มีแขน (แขนสั้น แขนสามส่วน แขนยาว) หรือเสื้อโปโล โลโก้ ซสอ. - กางเกงขายาว ขนาดพอดีตัว สีและแบบสุภาพ - กระโปรง ไม่ควรสั้น หรือรัดรูปมากจนเกินไป สีและแบบสุภาพ - รองเท้าคัทชู หุ้มส้น รัดส้น หรือรองเท้าส้นสูง สีดำ สีน้ำตาล สีน้ำเงิน หรือสีครีม



ภาพที่ 15.18 การแต่งกายเจ้าหน้าที่ เครื่องแบบลำลองสุภาพ

7. การพัฒนางาน เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ ที่ส่งผลงานการพัฒนางาน และผ่านการประเมินผลงาน ให้ได้รับค่าพัฒนาคุณภาพงาน คนละ 3500 - 4,000 บาท ต่อเดือน โดยรวมเข้ากับเงินเดือน

8. เงินสวัสดิการเจ้าหน้าที่โสด เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ที่ผ่านการทดลองงาน และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 3 ปี ที่ยังไม่เคยจดทะเบียนสมรสตามกฎหมาย และไม่เคยรับสวัสดิการเกี่ยวกับบุตร มีอายุ 50 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือสำหรับผู้เป็นโสด จากทุนส่งเสริมสวัสดิการเจ้าหน้าที่ ในอัตราคนละ 2,500 บาท กรณีเจ้าหน้าที่ได้รับสวัสดิการสำหรับผู้เป็นโสดแล้ว ต่อมาได้ทำการสมรส เจ้าหน้าที่ผู้นั้น จะไม่ได้รับสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือเมื่อทำการสมรสอีก

9. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ คณะกรรมการดำเนินการมีมติโอนเงินสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ซึ่งจดทะเบียนแล้ว โดยสบทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ในอัตราร้อยละ 11 ของค่าจ้าง

10. การรักษาพยาบาล เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ มีสิทธิได้รับการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าห้อง และค่าอาหาร สำหรับตนเอง และบุคคลในครอบครัว การจ่ายเงินสวัสดิการ เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และอัตรา ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่หรือบุคคลในครอบครัวเข้ารับการรักษาพยาบาล ในสถานพยาบาลของทางราชการและของเอกชน ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอก หรือผู้ป่วยภายใน ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามจำนวนที่จ่ายไปจริง แต่รวมกันไม่เกินปีการบัญชีละ 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน) หากปีใดมีการใช้สิทธิต่ำกว่าจำนวนเงินที่กำหนด ให้สามารถยกส่วนต่างระหว่างจำนวนเงิน ที่ใช้สิทธิไปแล้วกับจำนวนเงิน 50,000 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน) ไปใช้ได้ ในปีถัดไป แต่ทั้งนี้สิทธิในการรักษาพยาบาลช่วงคาบเวลา 2 ปีการบัญชีจะไม่เกิน 100,000 บาท (หนึ่งแสนบาทถ้วน)

11. การเลิกจ้าง เจ้าหน้าที่ที่ชุมนุมสหกรณ์ให้พ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์อัน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดคุณสมบัติในการทำงานมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ยุบหน่วยงาน เลิกกิจการ เกษียณอายุ ครบกำหนดตามสัญญาจ้างหรือกระทำความผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

12. ค่าชดเชย เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ จะได้รับค่าชดเชยการเลิกจ้างตามระยะเวลาและอัตรา ดังนี้ เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยยี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี จะได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปี แต่ไม่ครบสามปี จะได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน เจ้าหน้าที่ทำงานติดต่อกันครบสามปี แต่ไม่ครบหกปี จะได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายหนึ่งร้อยแปดสิบวัน เจ้าหน้าที่ทำงานติดต่อกันครบหกปี แต่ไม่ครบสิบปี จะได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสองร้อยสี่สิบวัน และเจ้าหน้าที่ทำงานติดต่อกันครบสิบปีขึ้นไป จะได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามร้อยวัน

ข้อยกเว้นการจ่ายค่าชดเชย เนื่องจากกระทำความผิดอย่างหนึ่งอย่างใด ดังนี้ 1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่ชุมนุมสหกรณ์ 2) จงใจทำให้ชุมนุมสหกรณ์ได้รับความเสียหาย 3) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้ชุมนุมสหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง 4) ฝ่าฝืนระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือระเบียบ หรือคำสั่งของชุมนุมสหกรณ์อันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม และชุมนุมสหกรณ์ได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงชุมนุมสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องตักเตือนหนังสือเตือนให้มีผลบังคับได้ไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำผิด 5) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตามโดยไม่มีเหตุอันสมควร และ 6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

โดยสรุป ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ได้แก่ การช่วยเหลือค่าครองชีพ และค่าพาหนะ การช่วยเหลือค่าอาหารทำการนอกเวลา โบนัสประจำปี ค่าช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล เครื่องแบบเจ้าหน้าที่ การประกันชีวิตกลุ่ม การสงเคราะห์ศพ การพัฒนางาน เงินสวัสดิการเจ้าหน้าที่โสด กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การรักษาพยาบาล นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์ยังมีการจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ แก่เจ้าหน้าที่ เช่น

1) เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย แต่รวมถึงบุตรบุญธรรม และบุตรต้องมีอายุไม่เกินยี่สิบห้าปีบริบูรณ์ โดยเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์มีสิทธิ์เบิกได้ตามประกาศของกรมบัญชีกลาง

2) การให้เงินกู้แก่เจ้าหน้าที่ คือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ไม่เกินจำนวน 20,000 บาท (สองหมื่นบาทถ้วน) ผ่อนชำระคืนภายในระยะเวลา 6 เดือน เงินกู้สามัญ พิจารณาตามความเหมาะสมกับเหตุความจำเป็น เจ้าหน้าที่มีสิทธิ์กู้เงินต้องมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน กู้ได้ 8-25 เท่า ของเงินเดือน ไม่เกิน 800,000 บาท (แปดแสนบาท) ระยะเวลาการผ่อนชำระไม่เกิน 120 งวดรายเดือน โดยมีหลักประกัน เช่น เจ้าหน้าที่ หลักทรัพย์รัฐบาล หรืออสังหาริมทรัพย์ที่ปลอดภาระจำนองรายอื่น ๆ และเงินกู้พิเศษประกอบด้วย เงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์ และยานพาหนะ

3) การประกันชีวิตกลุ่มและประกันสุขภาพ พร้อมการตรวจสุขภาพประจำปี

จะเห็นได้ว่า ชุมนุมสหกรณ์มีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยดึงดูดให้บุคคลภายนอกอยากมาร่วมงานกับสหกรณ์แล้ว ยังมีส่วนช่วยในการรักษาเจ้าหน้าที่และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผลผลิตที่ดีขึ้นของสหกรณ์อีกด้วย เพื่อทำให้การดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์เติบโต

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.2

ตอนที่ 15.4
เครือข่ายและธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.4 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 15.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์
เรื่องที่ 15.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

แนวคิด

1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ทั่วประเทศ จัดตั้งเป็นเครือข่ายเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ 8 เขตพื้นที่ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ตะวันตก ภาคตะวันออก กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสร้างพลังความคิด ความร่วมมือ การประสานงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้วยการขับเคลื่อนของผู้แทนสหกรณ์สมาชิกแต่ละเขตพื้นที่
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปใช้ทั้งในระดับคณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายจัดการ หลักธรรมาภิบาลที่ชุมนุมสหกรณ์ถือใช้นำความเชื่อมั่นมาสู่การปฏิบัติงานในชุมนุมสหกรณ์ ทุกฝ่ายร่วมมือกันโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของชุมนุมสหกรณ์ และส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้ามั่นคงอย่างยั่งยืนของชุมนุมสหกรณ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ประยุกต์การใช้เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้
2. ประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในชุมนุมสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 15.4.1 เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ โดยเริ่มจากจัดตั้งเป็นเครือข่ายเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ 8 เขตพื้นที่ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ตะวันตก ภาคตะวันออก กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 เพื่อเป็นการเสริมสร้างสหกรณ์สมาชิกให้มีความเข้มแข็ง เนื่องจากสหกรณ์สมาชิกมีอยู่ทั่วประเทศของทุกจังหวัด และมีความหลากหลายในด้านอาชีพ ด้านวัฒนธรรม และด้านประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีธรรมชาติแตกต่างกันออกไป ทำให้การบริหารงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกันออกไป ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาของความแตกต่างเหล่านั้นได้ คือ การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่ตรงต่อความต้องการของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น ๆ เพื่อบุคลากรเหล่านั้นจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาสหกรณ์ของตนเองต่อไป ด้วยการขับเคลื่อนของผู้แทนสหกรณ์สมาชิกแต่ละเขตพื้นที่ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เขตพื้นที่สหกรณ์สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของชุมนุมสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง และสร้างระบบเครือข่ายให้เป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นตัวแทนของชุมนุมสหกรณ์ในการดูแลและให้บริการสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของสหกรณ์สมาชิก ซึ่งกำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ ว่าด้วยการสนับสนุนกิจกรรม เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาค ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพ ชมรมผู้จัดการ และชมรมเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2560 ประกอบด้วย

1) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคเหนือ (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคเหนือ) โดยมี นายอัมพร ฉันทรัตน์ จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุโขทัย จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

2) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคใต้ (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคใต้) โดยมี นายโชคดี คลังจันทร์ จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูยะลา จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

3) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) โดยมี นายณสรวง ก้อนวิมล จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเลย จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

4) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคกลาง (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคกลาง) โดยมี นายสุรัตน์ จันทร์วันเพ็ญ จากสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานไทย คูราโบ จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

5) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคตะวันตก (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันตก) โดยมี นายสถิตชัย วรานนท์วนิช จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสมุทรสาคร จำกัด รักษาการประธานกรรมการเขตพื้นที่

6) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคตะวันออก (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออก) โดยมี นายณฐกร แก้วดี จากสหกรณ์ออมทรัพย์ธุรกิจก๊าซ ปตท. จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

7) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1) โดยมี รองศาสตราจารย์ ทันตแพทย์สุรินทร์ สูอำพัน จากสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลทันตกรรมคณะทันตแพทยศาสตร์ยมหิดล จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

8) เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 (เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2)โดยมี รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์ จากสหกรณ์ออมทรัพย์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรและโรงเรียนเสนาธิการทหาร จำกัด เป็นประธานกรรมการเขตพื้นที่

1. วัตถุประสงค์เขตพื้นที่ เขตพื้นที่มีวัตถุประสงค์ ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ จัดการศึกษาอบรมสัมมนากรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก จัดหาเงินทุนเพื่อส่งเสริมการศึกษาและการบริหารงานของสหกรณ์สมาชิก แนะนำและช่วยเหลือการดำเนินกิจการของสหกรณ์สมาชิก ประสานงานระหว่างสหกรณ์สมาชิกเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ประสานงานระหว่างสหกรณ์สมาชิกในการโอนย้ายสมาชิกระหว่างสหกรณ์สมาชิก จัดสวัสดิการอันเป็นประโยชน์ให้กับสหกรณ์สมาชิก ช่วยเหลือสหกรณ์สมาชิกทางด้านวิชาการ และด้านกฎหมาย รักษาสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก ส่งเสริมความสามัคคี ศีลธรรม วัฒนธรรม และจารีตประเพณีอันดีงามของสหกรณ์สมาชิก รณรงค์ให้สหกรณ์สมาชิกทำธุรกรรมทางการเงินกับชุมนุมสหกรณ์ เชิญชวนสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ที่ไม่เป็นสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์ ประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชุมนุมสหกรณ์กับสหกรณ์สมาชิก ร่วมกิจกรรมการกุศลหรือสาธารณประโยชน์ในสังคมและชุมชน และกระทำการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากชุมนุมสหกรณ์

2. โครงสร้างเขตพื้นที่ เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกมีได้เขตพื้นที่ละ 1 ภาค ตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนด ต้องมีสถานที่ตั้ง พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่สามารถติดต่อได้ชัดเจน มีคณะกรรมการเขตพื้นที่ที่มาจากการเลือกตั้งของสหกรณ์สมาชิกในภาค มีเจ้าหน้าที่เขตพื้นที่ที่เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ได้แต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่เขตพื้นที่ เพื่อปฏิบัติงานเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกและหรืองานอื่นใดที่เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกมอบหมาย ต้องมีข้อบังคับของเขตพื้นที่ มีการกำหนดปีบัญชี

ให้ชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์ หรือเอกสารอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงข้อกำหนดในการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ และมีการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี ภายใน 150 วัน หลังจากสิ้นปีบัญชี โดยดำเนินการประชุมใหญ่สามัญประจำปีให้เสร็จสิ้น ก่อนการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของชุมนุมสหกรณ์

3. คณะกรรมการเขตพื้นที่

3.1 โครงสร้างการบริหาร ให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่ จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นกรรมการชุมนุมสหกรณ์ 1 คน เหรัญญิก เลขานุการ และกรรมการอื่นอีกจำนวนหนึ่งตามที่เห็นสมควรให้ครบทุกกลุ่มอาชีพ และครบทุกจังหวัดที่มีอยู่ในเขตพื้นที่นั้น ๆ กรณีไม่มีกรรมการที่เป็นกรรมการชุมนุมสหกรณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่ ชุมนุมสหกรณ์จะแต่งตั้งกรรมการชุมนุมสหกรณ์ ส่งเข้าร่วมเป็นกรรมการเขตพื้นที่ 1 คน โดยสัดส่วนกรรมการเขตพื้นที่ ให้มีกรรมการเขตพื้นที่ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการสหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนกรรมการเขตพื้นที่ทั้งหมด ส่วนที่เหลือให้เป็นฝ่ายจัดการ หรือสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ของสหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ได้ ทั้งนี้ให้เป็นกรรมการเขตพื้นที่ได้สหกรณ์ละไม่เกิน 1 คน เท่านั้น (ผู้ที่สมัครเป็นกรรมการจะต้องมีหนังสือแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนสหกรณ์จากสหกรณ์ต้นสังกัด)

3.2 ลักษณะห้ามมิให้บุคคลทำหน้าที่กรรมการเขตพื้นที่ ดังนี้ เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ที่กระทำโดยทุจริต เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การ หน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่ เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือมีคำวินิจฉัยถึงที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่ และไม่ได้เป็นกรรมการ หรือฝ่ายจัดการ หรือสมาชิก ของสหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์

3.3 การดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ของคณะกรรมการเขตพื้นที่ให้กรรมการเขตพื้นที่มีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปีบัญชีของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกนับจากวันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปีนับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการเขตพื้นที่ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวน 1 ใน 2 ของกรรมการเขตพื้นที่ทั้งหมด (เศษที่เหลือให้ปัดขึ้น) โดยวิธีจับฉลากและให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้ที่ประชุมเลือกตั้งกรรมการเขตพื้นที่เข้าดำรงตำแหน่งแทนให้ครบจำนวนกรรมการเขตพื้นที่ ในปีต่อไปให้กรรมการเขตพื้นที่อยู่ในตำแหน่งจนครบวาระ หรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่งสลับกันไปทุก ๆ ปี ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการเขตพื้นที่แทนตำแหน่งที่ว่างให้กรรมการเขตพื้นที่ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

กรณีคณะกรรมการเขตพื้นที่ พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ เมื่อคณะกรรมการเขตพื้นที่ พ้นจากตำแหน่ง ให้กรรมการเขตพื้นที่ ยังคงเป็นกรรมการเขตพื้นที่ต่อไปได้จนกว่าจะมีการประชุมใหญ่ เพื่อเลือกตั้งกรรมการเขตพื้นที่แทน ถ้าตำแหน่งกรรมการเขตพื้นที่ครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระ ให้กรรมการเขตพื้นที่ที่เหลืออยู่ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะมีการประชุมใหญ่คราวถัดไป เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่แทน

3.4 การพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ ถึงแก่ความตาย ลาออก เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ ครบวาระดำรงตำแหน่ง พ้นจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ต้นสังกัด สหกรณ์ต้นสังกัดพ้นจากการเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์ ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

3.5 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่ ได้แก่ ดำเนินการจัดโครงการ และกิจกรรมตามแผนงานและงบประมาณของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกที่ผ่านการอนุมัติจากชุมนุมสหกรณ์ ให้ความร่วมมือ และจัดอบรม/สัมมนาทางวิชาการให้กับสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายจากชุมนุมสหกรณ์ ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกกับสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ ในการให้บริการอื่นใดที่ได้รับมอบหมายจากชุมนุมสหกรณ์ ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลืองานประชาสัมพันธ์ของชุมนุมสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจงานของชุมนุมสหกรณ์ และเพิ่มจำนวนสหกรณ์สมาชิก ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิกร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ แต่งตั้งบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่เขตพื้นที่ เพื่อช่วยเหลืองานของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก บังคับบัญชา ควบคุม กำกับงานเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก และงานอื่นตามที่ชุมนุมสหกรณ์มอบหมาย

4. การสนับสนุนงบประมาณเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก การสนับสนุนให้ตั้งเป็นงบประมาณส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกในแต่ละปีบัญชี สนับสนุนงบประมาณตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากชุมนุมสหกรณ์ โดยแบ่งการบริหารจัดการ ดังนี้

1) การบริหารจัดการในเรื่องการดำเนินงาน การประชุมใหญ่ ไม่เกิน 20% ของงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

2) การพัฒนาสหกรณ์สมาชิกไม่เกิน 80% ของงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ จัดอบรมหรือสัมมนาตามความประสงค์ของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก และตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณที่ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาเห็นชอบ

5. การสนับสนุนเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกต้องมีแผนงาน โครงการ และงบประมาณ ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ต้องประชุมร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ เพื่อจัดทำแผนงานประจำปีโครงการและงบประมาณ ต้องจัดส่งแผนงาน โครงการ และงบประมาณให้ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาภายใน 30 วันหลังประชุมร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ กรณีเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงโครงการที่ได้รับอนุมัติจากชุมนุมสหกรณ์ ให้จัดทำรายละเอียด พร้อมทั้งระบุเหตุผล เสนอประธานกรรมการทราบก่อนจัดโครงการไม่น้อยกว่า 30 วัน เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและงบประมาณ ทุกครึ่งปีบัญชี และส่งให้ชุมนุมสหกรณ์ทราบภายใน 30 วัน หลังครึ่งปีบัญชี การประชุมใหญ่สามัญประจำปี และการจัดโครงการอื่นใดของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกจะต้องมีกำหนดการให้ผู้แทนของชุมนุมสหกรณ์ได้ชี้แจงถึงแนวนโยบายและผลการดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์ไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง โดยชุมนุมสหกรณ์จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของผู้แทนชุมนุมสหกรณ์เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกต้องจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกให้ชุมนุมสหกรณ์ทราบภายใน 30 วัน หลังการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของศูนย์ปฏิบัติงานและชุมนุมสหกรณ์จะออกประกาศแจ้งให้สหกรณ์สมาชิกทราบต่อไป

เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกต้องเปิดบัญชีธนาคาร ชื่อบัญชี เพื่อใช้ในการโอนเงินสนับสนุนงบประมาณของชุมนุมสหกรณ์ โดยสำเนาหน้าสมุดบัญชีส่งมายังชุมนุมสหกรณ์ พร้อมส่งรายชื่อผู้มีอำนาจในการทำธุรกรรมกับชุมนุมสหกรณ์ เพื่อรับผิดชอบในการบริหารเงินสนับสนุนจากชุมนุมสหกรณ์ จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ชุมนุมสหกรณ์จะเบิกจ่ายเงินงวดแรกไม่เกิน 20% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เป็นค่าบริหารจัดการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกและการประชุมใหญ่สามัญประจำปี

สำหรับการอนุมัติจ่ายเงินงวดสอง 80% ของงบประมาณที่ตั้งไว้ เขตพื้นที่สหกรณ์ปฏิบัติและการเบิกจ่ายต้องเสนอขออนุมัติเบิกจ่ายเป็นรายโครงการตามที่ได้รับอนุมัติโครงการจากชุมนุมสหกรณ์ โดยส่งรายละเอียดโครงการก่อนถึงกำหนดวันจัดโครงการมายังชุมนุมสหกรณ์ไม่น้อยกว่า 30 วัน

6. เกณฑ์การกำหนดการจัดกิจกรรม เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก เบิกจ่ายงบประมาณจัดโครงการอบรมหรือสัมมนาเบิกจ่ายได้ไม่เกินโครงการละ 200,000 บาท และต้องมีจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาดังนี้

1) งบประมาณสนับสนุนโครงการ ไม่เกิน 100,000 บาท ต้องมีผู้เข้าร่วมการอบรมหรือสัมมนา ไม่น้อยกว่า 55 คน 25 สหกรณ์

2) งบประมาณสนับสนุนโครงการ ไม่เกิน 150,000 บาท ต้องมีผู้เข้าร่วมการอบรมหรือสัมมนา ไม่น้อยกว่า 75 คน 35 สหกรณ์

3) งบประมาณสนับสนุนโครงการ ไม่เกิน 200,000 บาท ต้องมีผู้เข้าร่วมการอบรมหรือสัมมนา ไม่น้อยกว่า 95 คน 45 สหกรณ์

7. การสรุปผลโครงการ เมื่อจัดโครงการเสร็จสิ้นเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกดำเนินการ ดังนี้

1) รายงานผลการจัดโครงการมีรายละเอียดเบื้องต้น ประกอบด้วย จำนวนผู้เข้าร่วม จำนวนสหกรณ์ที่เข้าร่วม และผลสำรวจความพึงพอใจในการจัดโครงการ

2) จัดทำสรุปค่าใช้จ่ายการบริหารโครงการให้ชุมนุมสหกรณ์พิจารณา พร้อมแนบหลักฐานค่าใช้จ่าย โดยให้ผู้มีอำนาจในการทำธุรกรรมกับทางชุมนุมสหกรณ์ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ลงนามกำกับเอกสาร และจัดส่งเอกสารให้ชุมนุมสหกรณ์พิจารณาภายใน 30 วัน หลังจัดโครงการเสร็จสิ้น จึงจะสามารถเบิกจ่ายงบประมาณโครงการครั้งต่อไปได้

3) เมื่อสิ้นปีบัญชีให้แต่ละเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม จำนวน 1 เล่ม ส่งชุมนุมสหกรณ์

8. การพิจารณาอนุมัติงบประมาณสนับสนุนเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ประธานกรรมการ ประธานกรรมการแต่ละคณะ คณะกรรมการที่รับผิดชอบ และประธานกรรมการเขตพื้นที่ ร่วมกันพิจารณาแผนงาน โครงการและงบประมาณของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก เพื่อให้ข้อคิดเห็นและให้เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกนำไปแก้ไข และประธานกรรมการร่วมกับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ เป็นผู้พิจารณาการสนับสนุนงบประมาณตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณของเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกเพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติ

9. กิจกรรมการดำเนินงานของเขตพื้นที่ เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกมีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรสหกรณ์สมาชิก ดังต่อไปนี้

9.1 การประชุม การประชุมคณะกรรมการเขตพื้นที่ ประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อพิจารณากิจกรรมของเขตพื้นที่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เจรจาธุรกิจ และเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์

9.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างสหกรณ์สมาชิก ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์สมาชิก เพื่อสร้างเอกภาพ และพลังของขบวนการสหกรณ์ไทย

9.3 การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ทำหน้าที่เป็นเวทีประสานงาน การเจรจาธุรกิจระหว่างสหกรณ์ในจังหวัด และระหว่างจังหวัด ตลอดจนองค์กรธุรกิจอื่น

9.4 การพัฒนาบุคลากรและระบบสหกรณ์ เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกฯ ทำหน้าที่จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูล สหกรณ์ในเขตพื้นที่ และตามความเหมาะสม โดยอาจจะจัดขึ้นตามนโนบายของ ชสอ. และงบประมาณในการสนับสนุน

9.6 การช่วยเหลือสังคม ชุมชน เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก จะทำหน้าที่ประสานงานและเป็นตัวแทนของสหกรณ์ในเขตพื้นที่ในการช่วยเหลือสงเคราะห์สังคม ชุมชน และทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ

โดยสรุป เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เกิดจากนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และสร้างระบบเครือข่ายเขตพื้นที่ให้มีความเป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นตัวแทนของชุมนุมสหกรณ์ในการดูแลและให้บริการสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้เขตพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของสหกรณ์สมาชิกในภาคและยังคงวัตถุประสงค์การดำเนินงานบนพื้นฐาน เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และการรวมตัวของสหกรณ์ เป็นเวทีการประชุมความร่วมมือระหว่างผู้นำสหกรณ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและระบบสหกรณ์ รวมทั้งการช่วยเหลือสังคมและชุมชนของสหกรณ์ในแต่ละเขตพื้นที่

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.4.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.4 เรื่องที่ 15.4.1

เรื่องที่15.4.2 ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่า เป็นระบบที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และที่สำคัญเป็นไปอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือและเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย จึงเป็นหลักการที่หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญในการนำมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ การจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสหกรณ์ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ

1. ธรรมาภิบาลของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์สมาชิก

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ชุมนุมสหกรณ์ ดำเนินการ กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ พร้อมส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกนำไปสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (accountability)

2) ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (responsibility)

3) ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (equitable treatment and participation)

4) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ (transparency)

5) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (internal control and internal audit)

6) การเพิ่มขีดความสามารถและสร้างมูลค่าให้แก่ระบบสหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (value creation) โดยการพัฒนา ปรับปรุง ให้มีความสามารถในการแข่งขัน

7) การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ (code of conduct and code of ethics)

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ

1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่

3) สหกรณ์มีการกำหนดค่าตอบแทน (ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเบี้ยประชุม ค่าที่พัก และเงินโบนัส) กรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส โดยระดับของค่าตอบแทนควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับฐานะของสหกรณ์ และจูงใจให้สามารถรักษากรรมการที่มีคุณภาพ

4) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความซื่อตรง และต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

5) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดให้มีกระบวนการสรรหา พิจารณา และแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้จัดการ โดยมีขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารการเงิน ตลอดจนด้านธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม

6) การกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้านการดูแล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการต่อต้านการทุจริต

7) การกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์

8) การกำกับและติดตามการดำเนินการของสหกรณ์โดยการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

9) การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ มีการจัดระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ โดยได้คำนึงถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

10) การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์

1) การปฏิบัติงานตามกฎหมาย การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติของสหกรณ์ รวมถึงการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ ทันเวลา และเชื่อถือได้ และในกรณีที่มีการกำกับดูแลร่วมกันระหว่างกรรมการ และฝ่ายจัดการ ให้มีการระบุกรอบอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการและฝ่ายจัดการที่กำกับดูแลอย่างชัดเจนและครบถ้วน

2) การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต การมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต รวมทั้งเป็นไปตามกรอบนโยบายด้านธรรมาภิบาล

3) การใช้งบประมาณเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล มีการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล สารสนเทศ รายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และระเบียบกฎเกณฑ์ที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน โปร่งใส เท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกรวดเร็ว

5) สหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

6) การบริหารความเสี่ยง มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของสหกรณ์ โดยคำนึงถึงโอกาสปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านตามหลักการอย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการดูแลติดตาม และควบคุมการบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

7) การกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2. ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์กำหนดวิสัยทัศน์ "ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาลและอุดมการณ์สหกรณ์" โดยกำหนดพันกิจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์ เพื่อประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิกขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ขบวนการสหกรณ์ไทยและสังคม ในการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ การสร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ และเชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

จากพันธกิจการสร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในการดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์นอกจากเน้นการให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิกแล้ว ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ก็ใช้หลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกัน เห็นได้จาก การที่ชุมนุมสหกรณ์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

2.1 การยึดหลักนิติธรรม การคิดหรือการตัดสินใจโดยเคารพกฎ กติกา ข้อตกลง สัญญาและระเบียบที่ถูกต้องดีงามอยู่เสมอ เห็นได้จากการกำหนดข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติของชุมนุมสหกรณ์ มีความเคารพซึ่งกันและกัน ชุมนุมสหกรณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักข้อนี้ เช่น การกำหนดระเบียบชุมนุมสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561 ประกาศใช้ ณ วันที่ 23 เมษายน 2561 ซึ่งคลอบคลุมตั้งแต่ จำนวนตำแหน่งและอัตราเจ้าหน้าที่ อัตราเงินเดือน คุณสมบัติเจ้าหน้าที่ การสรรหาเจ้าหน้าที่ การสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน การคัดเลือกเจ้าหน้าที่โดยกรณีพิเศษ การบรรจุและแต่งตั้ง การโยกย้ายและหมุนเวียน การเลื่อนตำแหน่ง หลักประกันการเลื่อนเงินเดือน และการจ่ายเงินรางวัล การลงโทษทางวินัย และสวัสดิการสำหรับเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์

2.2 การยึดหลักคุณธรรม การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานความเมตตา ความจริงใจ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของการให้เกียรติ มีคุณธรรม สร้างศรัทธาให้เป็นที่เคารพยกย่องอย่างจริงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักคุณธรรมนี้ ชุมนุมสหกรณ์ ตระหนักและได้ดำเนินการตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกเจ้าหน้าที่เข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดกรใหญ่ ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ประสบความสำเร็จทั้งด้านบุคลากรและผลประกอบการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

2.3 การยึดหลักความโปร่งใส ชุมนุมสหกรณ์ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานที่แสดงความถูกต้อง เมื่อมีความตั้งใจ ยึดมั่นที่จะกระทำการใด ๆ อย่างเปิดเผย ชุมนุมสหกรณ์จึงสามารถเปิดเผยข้อมูล พร้อมแสดงหลักฐานได้ตลอดเวลา ชุมนุมสหกรณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยความโปร่งใส เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติเจ้าหน้าที่ ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และการมาปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรรมขององค์กร ทำให้มีหลักฐานข้อมูลประกอบการพิจารณาตามผลงานด้วยความสุจริตเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

2.4 การยึดหลักมีส่วนร่วม ชุมนุมสหกรณ์ยึดหลักการสร้างโอกาสให้กับทุกฝ่ายและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดกระบวนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน การแก้ไขปัญหา ชุมนุมสหกรณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม เช่น การจัดทำแผนงานประจำประจำปี ซึ่งมีการระดมความคิดเห็นและมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการดำเนินงานก่อนเสนอคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมใหญ่พิจารณาต่อไป ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.5 การยึดหลักความรับผิดชอบ ชุมนุมสหกรณ์ยึดหลักความรับผิดชอบในการดำเนินงานและการบริหารที่มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ การคิดการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ จึงต้องมุ่งเน้นถึงการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเป็นเจ้าหน้าที่ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์มีการวางแผนจัดวางตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน สำหรับการรับผิดชอบต่อผล เช่น ฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์ แสดงความรับผิดชอบต่อผลที่ได้รับในการประเมินผลงาน เนื่องจากไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด ซึ่งได้มีการการประชุมเจ้าหน้าที่ในฝ่าย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

2.6 การยึดหลักความคุ้มค่า การคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการ ชุมนุมสหกรณ์คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และประหยัดเวลา โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งลดขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยการกำหนดปริมาณงานและกำลังคนให้มีความเหมาะสมและมีการปรับโยกย้ายบุคลากรเพื่อเข้ามาช่วยงานในฝ่ายที่ปริมาณงานมาก เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนิน

ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์เสนอนวัตกรรมเป็นการพัฒนางาน เป็นต้น

2.7 การให้ตรวจสอบได้และรายงานผล การเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นที่มาของการมีวินัยในการคิด กระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามอยู่เสมอ และพร้อมที่จะเปิดเผยให้สังคมรับรู้ ชุมนุมสหกรณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการตรวจสอบได้และรายงานผล เป็นการฝึกให้เจ้าหน้าที่ทุกคนยึดหลักการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบ มติที่ประชุม หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่กำหนดและพร้อมนำผลงานมาเปิดเผยได้ต่อสาธารณชน

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การยึดหลักนิติธรรม 2) การยึดหลักคุณธรรม 3) การยึดหลักความโปร่งใส 4) การยึดหลักมีส่วนร่วม 5) การยึดหลักความรับผิดชอบ 6) การยึดความคุ้มค่า และ 7) การยึดหลักตรวจสอบได้และรายงานผล ชุมนุมสหกรณ์ มีการนำไปใช้ได้ทั้งในระดับบริหารและฝ่ายจัดการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานตามพบว่า มีความมั่นใจ และสร้างความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานในชุมนุมสหกรณ์ หากทุกฝ่ายร่วมมือกันโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมแล้ว ไม่เพียงสหกรณ์จะประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้ามั่นคงอย่างยั่งยืนของประเทศตลอดไป

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นใดที่สามารถนำไปปรับใช้ในสหกรณ์อื่น ๆ ได้ จงยกตัวอย่างและอภิปรายมาพอสังเขป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 15.4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 15.4.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 15 ตอนที่ 15.4 เรื่องที่ 15.4.2

บรรณานุกรม

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *รายงานประจำปี งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561.*

_____. (2560). หนังสือที่ระลึก 45 ปี ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 1 กันยายน 2560.

_____. (2561). เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การทำความเข้าใจในนโยบาย แผนงาน และการบริหารจัดการ ปี 2561 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 15 มิถุนายน 2561.

_____. (2561). เอกสารแผนงานและงบประมาณ ปีบัญชี 2561 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 12 มิถุนายน 2561

_____. (2561). เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.

ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559

ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยทุนส่งเสริมสวัสดิการเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2560

ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561

วีระ วงศ์สรรค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.