มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

92425

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 1-7

ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

Professional Experience in Co-operatives Business Management

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

92425

ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

Professional Experience in Co-operatives Business Management

หน่วยที่ 1-7

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

ISBN 978-616-16-2475-0

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์	กรรมการและบรรณาธิการ
รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร	กรรมการด้านเนื้อหา
รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์ ดร.สงกรานต์ สมบุญ	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์ ดร.ศศิญานัยน์ แสนแพง	กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา
อาจารย์ ดร.รัชกฤช ธนพัฒนดล	กรรมการด้านวัดผลการศึกษา
นางสาวสุกัญญา ยังน้อย	เลขานุการ

ผู้ร่วมปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา รอดสมบุญ

รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ

อาจารย์ ดร.ศศิญานัยน์ แสนแพง

อาจารย์วรัญญา ชูสกุล

สงวนลิขสิทธิ์
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จัดพิมพ์โดย
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2553
ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2563
พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2563 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย
ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

ข้อมูลบัตรรายการ
ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ = Professional experience in co-operatives business management/สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.--ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1.
หน่วยที่ 1-7

1. สหกรณ์–การบริหาร. (1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD2954.5
658.047
STOU 92425 CCT
ISBN 978-616-16-2475-0

บรรณาธิการผู้ช่วย	นายบรรหาร สมสมัย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางสาวธนพรรณ เกษมสุข หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้าชุดวิชา	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำนำ

ชุดวิชา 92425 ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์สู่ภาคปฏิบัติ โดยเน้นการบริหารและการวางแผนงานเป็นหมู่คณะ การสร้างและพัฒนาผู้นำ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการจัดการ การบัญชีและการเงินของสหกรณ์ การใช้สื่อทางไกล กฎหมาย ระเบียบ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและวิจัยเบื้องต้น การใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ปัญหาทางการบริหารสหกรณ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และจรรยาวิชาชีพสหกรณ์

ทั้งนี้ ประมวลสาระชุดวิชาแบ่งออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรกจะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-7 เป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การจัดการการตลาดของสหกรณ์ การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ ส่วนเล่มที่สอง จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 8-15 เป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์ กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ และการสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) คู่มือการศึกษา ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ (2) ประมวลสาระชุดวิชา ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ (3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่านักศึกษาจะได้ตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... (3)

รายละเอียดชุดวิชา ..... (9)

วิธีการศึกษา ..... (11)

หน่วยที่ 1 หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-1

แผนการสอนหน่วยที่ 1 1-2

แผนการสอนตอนที่ 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-4

เรื่องที่ 1.1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-6

เรื่องที่ 1.1.2 การดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์ 1-11

เรื่องที่ 1.1.3 ความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-17

แผนการสอนตอนที่ 1.2 หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-24

เรื่องที่ 1.2.1 หลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-27

เรื่องที่ 1.2.2 หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-32

เรื่องที่ 1.2.3 หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-35

เรื่องที่ 1.2.4 หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-39

เรื่องที่ 1.2.5 หลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-41

เรื่องที่ 1.2.6 หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-45

เรื่องที่ 1.2.7 หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-49

แผนการตอนที่ 1.3 การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-52

เรื่องที่ 1.3.1 การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ 1-54

เรื่องที่ 1.3.2 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-57

เรื่องที่ 1.3.3 แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ 1-63
บรรณานุกรม 1-70

หน่วยที่ 2 การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-1
แผนการสอนหน่วยที่ 2 2-2
แผนการสอนตอนที่ 2.1 แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-4
เรื่องที่ 2.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-6
เรื่องที่ 2.1.2 แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-12
เรื่องที่ 2.1.3 ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-17
แผนการสอนตอนที่ 2.2 กระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-21
เรื่องที่ 2.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2-23
เรื่องที่ 2.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ 2-28
เรื่องที่ 2.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2-42
เรื่องที่ 2.2.4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ 2-45
แผนการสอนตอนที่ 2.3 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ 2-49
เรื่องที่ 2.3.1 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ 2-51
เรื่องที่ 2.3.2 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ . 2-65
บรรณานุกรม 2-83

หน่วยที่ 3 การจัดการการตลาดของสหกรณ์ 3-1
แผนการสอนหน่วยที่ 3 3-2
แผนการสอนตอนที่ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาด 3-4
เรื่องที่ 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาด 3-6
เรื่องที่ 3.1.2 ภารกิจและขอบเขตของการจัดการการตลาด 3-12
เรื่องที่ 3.1.3 กระบวนการการจัดการการตลาด 3-15
แผนการสอนตอนที่ 3.2 กระบวนการการวางกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ 3-20
เรื่องที่ 3.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์ 3-22
เรื่องที่ 3.2.2 การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ 3-30
เรื่องที่ 3.2.3 การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์ 3-48
เรื่องที่ 3.2.4 การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์ 3-52

แผนการสอนตอนที่ 3.3 กรณีศึกษากลยุทธ์การตลาด 3-59
เรื่องที่ 3.3.1 กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพร 3-60
เรื่องที่ 3.3.2 กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า 3-65
บรรณานุกรม 3-74

หน่วยที่ 4 การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ 4-1
แผนการสอนหน่วยที่ 4 4-2
แผนการสอนตอนที่ 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการบริการ 4-4
เรื่องที่ 4.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ 4-5
เรื่องที่ 4.1.2 ระบบการผลิต 4-14
เรื่องที่ 4.1.3 ระบบการบริการ 4-17
แผนการสอนตอนที่ 4.2 การวางแผนการผลิตของสหกรณ์ 4-22
เรื่องที่ 4.2.1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ 4-23
เรื่องที่ 4.2.2 การวางแผนทำเลที่ตั้ง 4-33
เรื่องที่ 4.2.3 การวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ 4-36
แผนการสอนตอนที่ 4.3 การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ 4-41
เรื่องที่ 4.3.1 การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ 4-43
เรื่องที่ 4.3.2 การควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ 4-45
เรื่องที่ 4.3.3 กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ 4-48
บรรณานุกรม 4-57

หน่วยที่ 5 การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ 5-1
แผนการสอนหน่วยที่ 5 5-2
แผนการสอนตอนที่ 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ ... 5-5
เรื่องที่ 5.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์ 5-7
เรื่องที่ 5.1.2 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์ 5-11
เรื่องที่ 5.1.3 ความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ 5-15
แผนการสอนตอนที่ 5.2 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ 5-19
เรื่องที่ 5.2.1 การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ 5-21
เรื่องที่ 5.2.2 การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ 5-27
เรื่องที่ 5.2.3 การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ 5-35

แผนการสอนตอนที่ 5.3 การจัดทำแผนทางการเงิน การดำเนินการทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ 5-38
เรื่องที่ 5.3.1 การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์ 5-40
เรื่องที่ 5.3.2 การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ 5-49
เรื่องที่ 5.3.3 การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ 5-54
บรรณานุกรม 5-58

หน่วยที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-1
แผนการสอนหน่วยที่ 6 6-2
แผนการสอนตอนที่ 6.1 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-4
เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-5
เรื่องที่ 6.1.2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-8
แผนการสอนตอนที่ 6.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-17
เรื่องที่ 6.2.1 การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-19
เรื่องที่ 6.2.2 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-25
แผนการสอนตอนที่ 6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-34
เรื่องที่ 6.3.1 การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-36
เรื่องที่ 6.3.2 การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-49
แผนการสอนตอนที่ 6.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-57
เรื่องที่ 6.4.1 การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-59
เรื่องที่ 6.4.2 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ 6-67
เรื่องที่ 6.4.3 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6-77
บรรณานุกรม 6-89

หน่วยที่ 7 การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-1
แผนการสอนหน่วยที่ 7 7-2
แผนการสอนตอนที่ 7.1 แนวคิดการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-5
เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-7
เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-13
เรื่องที่ 7.1.3 เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-21

แผนการสอนตอนที่ 7.2 วิธีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-31
เรื่องที่ 7.2.1 วิธีการควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพ 7-33
เรื่องที่ 7.2.2 วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ 7-39
เรื่องที่ 7.2.3 วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักธรรมาภิบาล 7-45
แผนการสอนตอนที่ 7.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ 7-55
เรื่องที่ 7.3.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร 7-57
เรื่องที่ 7.3.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 7-65
บรรณานุกรม 7-84

รายละเอียดชุดวิชา

1. คำอธิบายชุดวิชา

92425 ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

(Professional Experience in Co-operatives Business Management)

การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์สู่ภาคปฏิบัติ โดยเน้นการบริหารและการวางแผนงานเป็นหมู่คณะ การสร้างและพัฒนาผู้นำ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการจัดการ การบัญชีและการเงินของสหกรณ์ การใช้สื่อทางไกล กฎหมาย ระเบียบ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและวิจัยเบื้องต้น การใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ปัญหาทางการบริหารสหกรณ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และจรรยาวิชาชีพสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมจากระบบการสอนทางไกลด้านบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.3 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.4 เพื่อพัฒนาทักษะในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม

2.5 เพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

2.6 เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.7 เพื่อเพิ่มพูนคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพที่เหมาะสมสำหรับนักสหกรณ์

3. รายชื่อหน่วยการสอน

หน่วยที่ 1 หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หน่วยที่ 2 การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

หน่วยที่ 3 การจัดการการตลาดของสหกรณ์

หน่วยที่ 4 การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

หน่วยที่ 5 การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

หน่วยที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

หน่วยที่ 7 การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

หน่วยที่ 8 สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

หน่วยที่ 9 การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์
หน่วยที่ 10 การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์
หน่วยที่ 11 ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์
หน่วยที่ 12 กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
หน่วยที่ 13 กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์
หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์
หน่วยที่ 15 การสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

วิธีการศึกษา

การศึกษาชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ นักศึกษาจะต้องมีความสนใจ ตั้งใจศึกษาอย่างจริงจัง ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง จึงจะทำให้นักศึกษาได้รับความรู้ตามที่มหาวิทยาลัยคาดหวังเอาไว้ นักศึกษาควรอ่านวิธีการศึกษาและปฏิบัติตามคำแนะนำอย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 ทำความรู้จักกับระบบการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้วยการศึกษาจากคู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.2 การศึกษาด้วยตนเองนี้ต่างจากการศึกษาโดยเข้าชั้นเรียนอย่างมาก นักศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาในประมวลสาระชุดวิชาตามลำพัง ดังนั้น จึงต้องอ่านประมวลสาระชุดวิชาทุกๆ หน้า และทำกิจกรรมตามที่แจ้งไว้ในประมวลสาระชุดวิชา ซึ่งอาจเป็นการตอบคำถามหรือการลงมือทำกิจกรรมในแบบฝึกปฏิบัติ จึงจะทำให้การศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้อง ได้ข้อมูลครบถ้วน และเกิดประสิทธิภาพ

1.3 การศึกษาในแต่ละหน่วย นักศึกษาควรกำหนดเวลาไว้ประมาณหน่วยละ 12 ชั่วโมง และพยายามศึกษาเนื้อหา 1 หน่วย ภายใน 1 สัปดาห์ ก่อนอ่านเนื้อหาในแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอนประจำหน่วยก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาในแต่ละตอน ก็ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

2. การประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน

ก่อนที่จะเริ่มศึกษาประมวลสาระชุดวิชา ขอให้นักศึกษาทำการประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาของแต่ละหน่วย เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษามากน้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้น้อย และหลังจากศึกษาได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินผลตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษามาแล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่ ข้อทดสอบในแบบประเมินผลเป็นแบบปรนัย 10 ข้อ ซึ่งนักศึกษาควรใช้เวลาในการทำข้อทดสอบไม่เกิน 20 นาที

ถึงแม้ว่า นักศึกษาทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนได้ดี คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของข้อทดสอบแบบประเมินผลก่อนเรียน ก็ไม่ควรงดศึกษาเนื้อหาในหน่วยการสอนนั้นๆ เพราะการได้ศึกษาทบทวนเรื่องที่ตนเองมีความรู้ดีอยู่แล้ว จะช่วยให้นักศึกษาเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น และอาจมีเนื้อหาที่แตกต่างไปจากความรู้เดิมของนักศึกษา ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้กว้างขวางเพิ่มมากขึ้น

การประเมินผลตนเองหลังเรียน จะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะข้ามไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของข้อทดสอบแบบประเมินผลหลังเรียน ขอให้นักศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินผลตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้นจึงจะได้ผล และให้ความมั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ในประมวลสาระชุดวิชาเป็นสื่อหลักที่บรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้น เนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถแสดงได้แจ่มชัดในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้น นักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาประมวลสาระชุดวิชาโดยละเอียดก็จะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาเป็นอย่างดี ในการศึกษาประมวลสาระชุดวิชาควรกระทำอย่างมีระบบ ดังนี้

3.1 ก่อนศึกษาเนื้อหาของแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอนประจำหน่วยเสียก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาแต่ละหน่วยแต่ละตอน ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

3.2 ควรศึกษาคู่มือการศึกษาและประมวลสาระชุดวิชาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

3.3 การอ่านเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ควรอ่านเที่ยวเดียวก่อน ช่วงท้ายของแต่ละเรื่องจะมี "กิจกรรม" ขอให้นักศึกษาพยายามบันทึกสาระสำคัญ และพยายามทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบคำตอบกับแนวตอบที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษา

4. การทำกิจกรรมท้ายเรื่อง

นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมท้ายเรื่องทุกกิจกรรมอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งบันทึกสาระสำคัญของเรื่องที่ศึกษาลงในคู่มือการศึกษาด้วยตนเอง นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมทุกเรื่องด้วยตนเองแล้วตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบที่ให้ไว้ในคู่มือการศึกษา ทั้งนี้ นักศึกษาจะต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่อ่านแนวตอบก่อนที่จะทำกิจกรรมแต่ละครั้งเสร็จเรียบร้อย

5. การศึกษาผ่านสื่ออื่นๆ

มหาวิทยาลัยจัดให้มีสื่อเสริมประกอบชุดวิชา ซึ่งนอกเหนือจากการศึกษาในประมวลสาระชุดวิชา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาด้วยตนเองจากสื่ออื่นๆ เช่น รายการวีดิทัศน์ (ถ้ามี) และ e-Learning จากเว็บไซต์ http://moodle.stou.ac.th (ถ้ามี) เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจเนื้อหาสาระที่สำคัญในแต่ละหน่วยได้ดียิ่งขึ้น

6. การรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยพัฒนา

นักศึกษาที่เรียนชุดวิชานี้จะสามารถใช้บริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยพัฒนา ดังต่อไปนี้

6.1 รับฟังรายการวิทยุกระจายเสียง และรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ วีดิทัศน์ที่จัดไว้ให้บริการ

6.2 ค้นคว้าหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ที่ห้องสมุด

6.3 เข้ารับการสอนเสริมตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ในตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

ในการขอรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยพัฒนา นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษาและบัตรลงทะเบียนเรียนชุดวิชาไปแสดงด้วย

7. การสอบ

เมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษา นักศึกษาต้องเข้าสอบชุดวิชานี้ในการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา ณ สนามสอบ ซึ่งจะจัดให้มีขึ้นตามวัน เวลา และสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งสำนักทะเบียนและวัดผลจะแจ้งรายละเอียดให้นักศึกษา โดยจัดทำใบแจ้งการสอบแนบไปพร้อมกับประมวลสาระชุดวิชา หรืออาจส่งไปในภายหลัง

ในการเข้าสอบ ณ สนามสอบ นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษา และบัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรข้าราชการ หรือบัตรใดๆ ที่ทางราชการเป็นผู้ออกให้ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง นักศึกษาจะไม่มีสิทธิ์เข้าสอบ ดังนั้น โปรดเตรียมหลักฐานต่างๆ ให้ครบก่อนออกเดินทางไปสนามสอบ

หน่วยที่ 1

หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

ชื่อ รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

วุฒิ ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 1

แผนการสอนหน่วยที่ 1
หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ตอนที่

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2 หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.3 การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

แนวคิด

1. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงวัฒนธรรมของสมาชิก จากการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยการบริหารธุรกิจของสหกรณ์วัตถุประสงค์เพื่อกำไร และความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่ง แต่เมื่อสหกรณ์มีกำไรจะคืนสมาชิกเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกนั่นเอง การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจโดยอาศัยหลักการจัดการธุรกิจที่ดี และบริหารในฐานะองค์การสหกรณ์บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาประยุกต์ในการบริหารสหกรณ์
2. หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ปัจจุบันหลักการสหกรณ์มี 7 หลัก ส่วนวิธีการสหกรณ์เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี หลักการสหกรณ์แต่ละหลักสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารธุรกิจได้ในแต่ละหลักโดยบุคคลในขบวนการสหกรณ์จะต้องมีความเข้าใจในหลักการแต่ละข้อเป็นอย่างดี
3. แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจเพื่อการดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งในฐานะองค์การสหกรณ์ และฐานะองค์การธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งการนำหลักการสหกรณ์ไปประยุกต์ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์มีประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาหลายประการตั้งแต่บุคคลในสหกรณ์ การบริหารธุรกิจ บริหารเงิน และบริหารคนในสหกรณ์ ส่วนแนวทางในการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจ เน้นที่บุคคลของขบวนการสหกรณ์ในการสร้างการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 "แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 "หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.3 "การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

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

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 1
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 1.1

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

1.1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์

1.1.2 การดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์

1.1.3 ความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

แนวคิด

1. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์เป็นการดำเนินกิจการหรือดำเนินธุรกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิกหรือการอยู่ดีกินดีมีสันติสุขของสมาชิก ส่วนวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ กำไรและความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจและสหกรณ์จะนำผลกำไรคืนกลับสมาชิกในฐานะเจ้าของและลูกค้า ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โดยรวม
2. สหกรณ์ในประเทศไทยต้องดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานของตามกฎหมายสหกรณ์ และต้องระบุไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ สหกรณ์แต่ละประเภทดำเนินธุรกิจได้เฉพาะตามประเภทของสหกรณ์ซึ่งกำหนดไว้ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้ สุดท้ายมีกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม
3. หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ส่วนการประยุกต์หลักการหรือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก คือ วิธีการสหกรณ์ ดังนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์ เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและชุมชน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.1 "วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.2 "การดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.3 "ความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถระบุความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

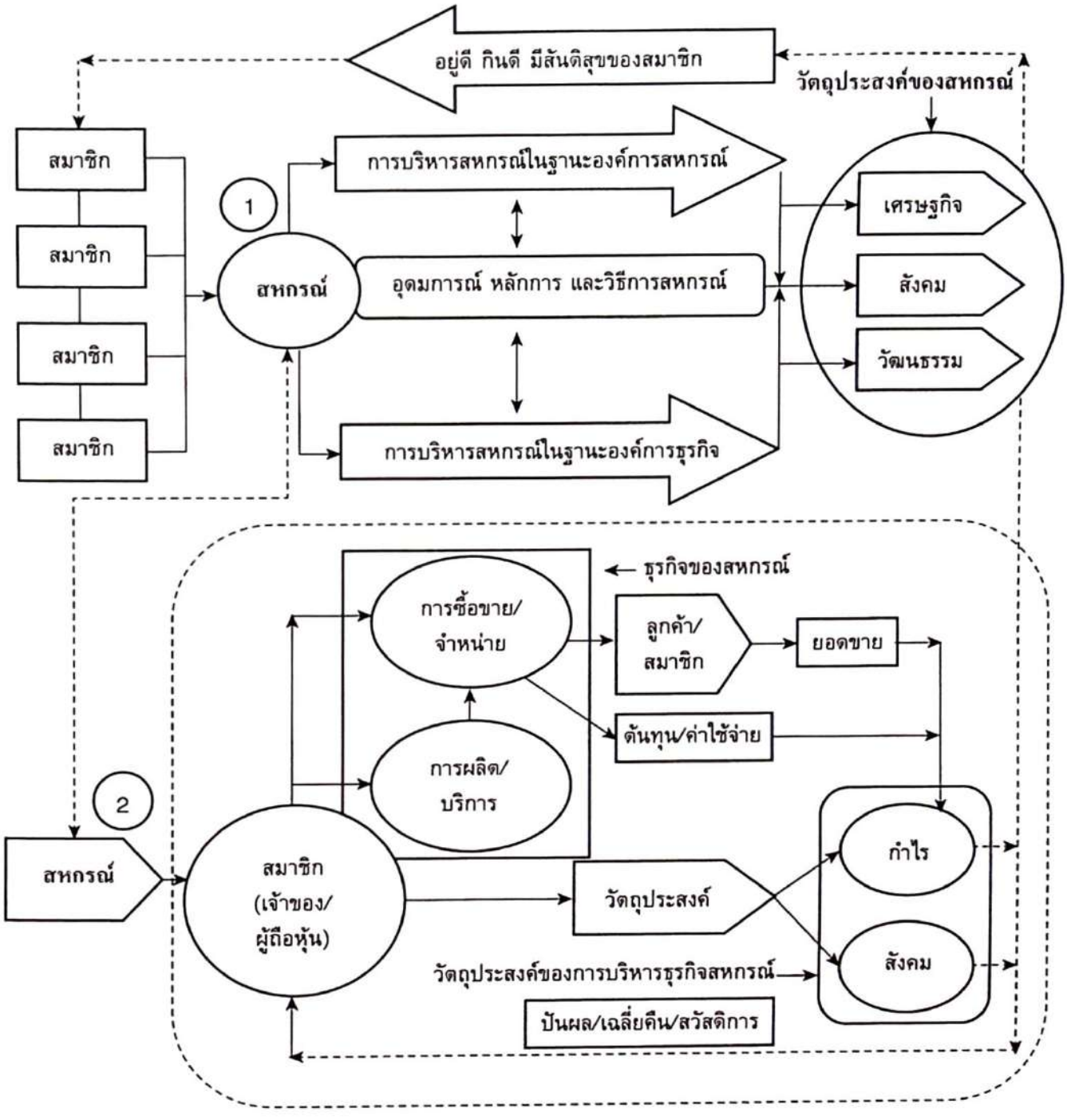
เรื่องที่ 1.1.1
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ (Cooperatives or Co-operatives) เป็นหน่วยธุรกิจซึ่งบุคคลผู้มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องที่ใกล้เคียงกัน รวมกันเป็นสมาชิกและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ตามกฎหมายสหกรณ์ เพื่อร่วมมือกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างอันจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาอาชีพและความเป็นอยู่ ซึ่งแต่ละคนประสบปัญหาร่วมกันนั้นให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นแนวดำเนินงาน หรือสหกรณ์เป็นองค์การของบรรดาบุคคลซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังรวมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 3 ให้ยกเลิกความในบทนิยามคำว่า "สหกรณ์" ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน "สหกรณ์" หมายความว่า "คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก สหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้"

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2563) สหกรณ์เป็น "องค์การของบรรดาบุคคลซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทั้งนี้สหกรณ์จะอยู่บนพื้นฐานของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ เชื่อมั่นในจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น"

ความหมายของสหกรณ์ข้างต้นนั้น สหกรณ์เป็นองค์การอิสระโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกันของสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ซึ่งจัดว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ แต่การจะดำเนินกิจการหรือดำเนินธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ต้องอาศัยการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คือ กำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนั้นสหกรณ์เป็นองค์การเฉพาะที่ต่างกับองค์การธุรกิจทั่วไปต้องบริหารสหกรณ์ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ทั้งนี้สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2562).

จากภาพที่ 1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ สามารถแยกพิจารณาเป็นวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และวัตถุประสงค์การบริหารธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์เป็นองค์การอิสระของกลุ่มบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย" ทั้งนี้

สหกรณ์จัดเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งดำเนินวิสาหกิจหรือธุรกิจด้านการผลิต การซื้อขาย การจำหน่าย หรือบริการ วัตถุประสงค์เพื่อกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ทั้งนี้สรุปวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุขของสมาชิก การดำเนินกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์ดำเนินงาน เช่น การรวมกันออมของสมาชิกโดยการถือหุ้นกับสหกรณ์ การรวมกันจัดหาเงินทุน การรวมกันซื้อ รวมกันขาย การรวมกันแปรรูปผลผลิต และการรวมกันบริการต่างๆ ที่จำเป็นอื่นๆ เป็นต้น เป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั่นเอง วัตถุประสงค์ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือประหยัดรายจ่าย และมีการออมเพิ่มขึ้น รวมถึงมีการลงทุนเพิ่มขึ้นนั่นหมายถึงทำให้สมาชิกมีรายได้สูงขึ้นหรืออยู่ดี กินดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

การดำเนินกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความมีสันติสุขของสมาชิก เช่น การรวมกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกัน การจัดสวัสดิการทางสังคมต่างๆ การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชุมชน เป็นต้น ทั้งหมดเพื่อความสุขหรือสันติสุขของสมาชิกและสังคมโดยรวม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมชุมชนด้วย ดังนั้นวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คือ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก หรืออยู่ดี กินดี มีสันติสุขของสมาชิก จากการร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์หรือในรูปแบบสหกรณ์ ประกอบด้วย การผลิต การซื้อขาย การจำหน่าย และบริการเพื่อจำหน่ายหรือบริการแก่ลูกค้าหรือผู้ซื้อ แต่ลูกค้าของสหกรณ์ส่วนใหญ่ คือ สมาชิก สหกรณ์อำนวยบริการทางธุรกิจแก่สมาชิกเป็นหลักเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากยอดขายหรือบริการ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีต้นทุนและค่าใช้จ่าย ซึ่งเมื่อหักลบกันแล้วจะเหลือเป็นกำไรสุทธิซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้ในปัจจุบันสหกรณ์จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เมื่อสหกรณ์มีกำไร กำไรนั้นจะกลับคืนสู่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นซึ่งคือสมาชิก และคืนสมาชิกที่เป็นลูกค้าที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยในรูปของเงินเฉลี่ยคืนและสวัสดิการต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ซึ่งคือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจหรือดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของและเป็นผู้มีอำนาจจัดการสหกรณ์ โดยบริหารจัดการผ่านคณะกรรมการดำเนินการซึ่งเลือกตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ทั้งนี้รายละเอียดการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะกล่าวถึงในเรื่องที่ 1.1.2

3. การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์และองค์การธุรกิจ

การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ดังกล่าว พิจารณาได้ 2 ลักษณะที่ต่อเนื่องกัน คือ สหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิกต้องเข้มแข็ง และเกื้อหนุนให้สมาชิกมีความอยู่ดีกินดี มีสันติสุข หรือเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะย้อนกลับทำให้

สหกรณ์เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้าต่อไป การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวของสหกรณ์ทั่วโลกรวมทั้งสหกรณ์ในประเทศไทยอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องนำหลักการบริหารหรือการจัดการธุรกิจมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คือ กำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1 การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์การเฉพาะที่เน้นการรวมกันของคนในสหกรณ์ ดังนั้นบุคคลในสหกรณ์ต้องมีอุดมการณ์สหกรณ์ร่วมกันในเบื้องต้นก่อนที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของสหกรณ์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ครอบครัว ชุมชน และสังคม ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อร่วมกันของบุคคลในสหกรณ์ที่จะรวมตัวเป็นสหกรณ์เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกัน เพื่อการอยู่ดีกินดี มีความสุขที่ได้มาร่วมกันเป็นสหกรณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งเสมือนเมื่อไม่มีความเชื่อร่วมกันก็จะไม่ดำเนินการร่วมกันนั่นเอง

อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) เป็น "ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การอยู่ดี กินดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม"

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) เป็น "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม"

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ "การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี (Good Business Practices)"

สำหรับหลักการสหกรณ์เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) "สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์" เกิดผลเป็นรูปธรรม เป็นเหมือนหลักการเบื้องต้นในการบริหารสหกรณ์ สหกรณ์ต้องยึดถือปฏิบัติประกอบด้วยหลักการสหกรณ์ 7 หลัก รายละเอียดจะกล่าวในเรื่องที่ 1.1.3 ต่อไป

จากหลักการสหกรณ์ดังกล่าวแปลงมาสู่วิธีการสหกรณ์หรือแปลงเป็นวิธีการปฏิบัติตามหลักการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์รวมของสหกรณ์ไปพร้อมๆ กับหลักการ หรือทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจที่ดีเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เช่นกัน

ดังนั้นการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์เป็นหลักในการดำเนินงานสหกรณ์แล้ว ต้องไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดีด้วย เป็นการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ในฐานะองค์การเชิงธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่าหากสหกรณ์สามารถดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์จะทำให้การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วย และถ้าสหกรณ์ดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

3.2 การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ การดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้น นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้วจะต้องอาศัยหลักการจัดการองค์การธุรกิจที่ดี (Good Business Practices) เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก

ทั้งนี้ การดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อหรือการให้เงินกู้แก่สมาชิก ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสมาชิกหรือธุรกิจขาย ธุรกิจการแปรรูปผลิตผล และธุรกิจบริการ ทั้งนี้ สหกรณ์จะสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เรียกกันโดยทั่วไป คือ **ทรัพยากรการบริหาร** ได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หรือเรียกว่า 4 Ms (Man, Money, Material, Management) ทั้งนี้ บางองค์การอาจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรการจัดการในกิจกรรมด้านอื่นๆ ด้วยก็ได้ เช่น การตลาด (Marketing) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) เป็นต้น

เมื่อสหกรณ์มีทรัพยากรการบริหารแล้ว จำเป็นต้องนำมาจัดการตาม**กระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร** โดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ซึ่งเป็นหลักการบริหารธุรกิจโดยทั่วไปเช่นกัน

นอกจากนี้การจัดการธุรกิจสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องจัดการตามหน้าที่ธุรกิจที่สอดคล้องกับทรัพยากรการจัดการของสหกรณ์ด้วย และต้องจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจประสบผลสำเร็จ และจะทำให้สหกรณ์ทั้งองค์การประสบความสำเร็จได้ การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน เพื่อให้การจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจและการจัดการสหกรณ์โดยรวมทั้งสหกรณ์

โดยสรุป การบริหารการสหกรณ์ต้องบริหารใน 2 ลักษณะ คือ การบริหารหรือการจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้น วัตถุประสงค์ของสหกรณ์นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว และจะต้องดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจด้วยเพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้สหกรณ์มีกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม คือ วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งจะย้อนไปเพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ซึ่งกล่าวได้ว่าสหกรณ์สามารถบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจได้ประสบความสำเร็จจะทำให้การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ด้วย และถ้าสหกรณ์จัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จ การบริหารสหกรณ์ในฐานะธุรกิจจะประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

กิจกรรม 1.1.1

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์กับวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1)

เรื่องที่ 1.1.2
การดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์

การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์นั้นหลังจากการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์แล้ว สหกรณ์สามารถดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด ซึ่งสหกรณ์จะต้องกำหนดการดำเนินงานของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์และข้อบังคับของสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ ตามมาตรา 46 ใน พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้สหกรณ์สามารถมีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้ได้

1) ดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์สมาชิก

2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากราชการหรือหน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด

5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคลากรหรือลูกจ้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

จากพระราชบัญญัติสหกรณ์จะเห็นได้ว่าสหกรณ์สามารถดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นได้นั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์และต้องสอดคล้องกับกฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยในสหกรณ์ประเภทต่างๆ โดยทั่วไปแล้วจะคล้ายกัน เช่น สหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง สามารถดำเนินธุรกิจได้อเนกประสงค์หรือหลายธุรกิจ แต่สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ จะดำเนินธุรกิจได้เฉพาะบางธุรกิจเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์แต่ละประเภท ส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจัดเป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ซึ่งปัจจุบันสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมากขึ้นคล้ายสหกรณ์ภาคการเกษตร

2. ประเภทธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์แต่ละประเภทของประเทศไทยจะดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการส่วนใหญ่สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 6 ธุรกิจหลัก โดยเน้นเฉพาะธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับสหกรณ์โดยพิจารณาได้จากสินทรัพย์หรือการใช้เงินทุนของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์จะส่งผลต่อสมาชิกสหกรณ์ด้วย ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือธุรกิจซื้อ 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรือธุรกิจขาย 4) ธุรกิจแปรรูปผลผลิต 5) ธุรกิจบริการ และ 6) ธุรกิจเงินลงทุน

ทั้งนี้การแบ่งประเภทธุรกิจของสหกรณ์ตามรายงานข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งรวมธุรกิจรับเงินฝาก เป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์จัดเป็นธุรกิจการเงินซึ่งรวมธุรกิจสินเชื่อเข้าไปด้วย ทั้งนี้จากความหมายของธุรกิจในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน 2556, น. 607) ให้ไว้ดังนี้ “ธุรกิจ น. การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและไปใช้ราชการ, (กฎ) การประกอบกิจการเพื่อการค้าหากำไร” ดังนั้นการรับเงินฝากของสหกรณ์เป็นการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์จากการรับฝากเงินเพื่อนำเงินฝากดังกล่าวไปลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดรายได้ถ้าไม่นำไปลงทุนต่อ การรับเงินฝากจากสมาชิกนั้นสหกรณ์มีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นต้นทุนไม่ก่อให้เกิดรายได้ ในที่นี้จึงไม่รวมการรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์แต่เป็นการจัดหาเงินทุนแล้วนำเงินทุนไปธุรกิจอื่นเพื่อก่อให้เกิดรายได้

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้สินทรัพย์สิ่งของหรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยมีเงื่อนไขเมื่อถึงกำหนดเวลาต้องนำมาส่งคืนพร้อมผลตอบแทน เช่น ดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนอื่นๆ ตามข้อตกลงร่วมกันด้วยความเชื่อถือกัน เป็นธุรกิจของสหกรณ์ที่มีพื้นฐานมาจากการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องการความเชื่อถือไว้วางใจกัน เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ การลงทุน ความเป็นอยู่หรือความเดือดร้อนอื่นๆ ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้นจากการใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือสิ่งของต่างๆ ทดแทนการขาดแคลน

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ต้องการให้สมาชิกได้กู้ยืมเงินกับสหกรณ์และสามารถชำระคืนเงินกู้ได้ตามกำหนดทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ซึ่งสหกรณ์จะมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้กับสมาชิก ทั้งนี้สหกรณ์อาจจะให้กู้กับสหกรณ์อื่นๆ ด้วยก็ได้ ดังนั้นถ้าสหกรณ์ให้สินเชื่อจำนวนมากและมีอัตราดอกเบี้ยสูง รายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ก็สูงด้วย ซึ่งเมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเป็นการคืนดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกส่วนหนึ่ง

2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบ หรือเรียกว่า **"ธุรกิจซื้อ"** คือ สมาชิกรวมกันมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่จะทำธุรกิจนี้เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย สารเคมีป้องกันและปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ น้ำมันรถ รถไถ หรือสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ข้าวสาร ของใช้ในครัวเรือน และเสื้อผ้า เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนี้โดยตรง โดยเน้นที่สินค้าอุปโภคบริโภค ปัจจุบันรวมถึงสหกรณ์บริการและสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบางสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจนี้

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ รายได้จากส่วนต่างของราคาของสิ่งของที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่าย เช่น สหกรณ์จัดหาปุ๋ยสำหรับใส่นาข้าวมาตันละ 9,000 บาท ซึ่งรวมถึงค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายในการขายแล้ว ถ้าสหกรณ์สามารถนำมาจำหน่ายได้ในราคาตันละ 10,000 บาท สหกรณ์จะมีส่วนต่างๆ จากธุรกิจนี้ จำนวน 1,000 บาทต่อตัน ดังนั้นถ้าสหกรณ์จำหน่ายได้มากๆ สหกรณ์จะมีรายได้จากส่วนต่างสูง และจะทำให้สหกรณ์โดยรวมมีกำไรสุทธิสูงด้วย เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับลดราคาปุ๋ยให้สมาชิกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

2.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่ายหรือแปรรูป เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกเนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิต ผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคารับซื้อต่ำ หรืออาจเรียกว่า **"ธุรกิจขาย"** คือ สมาชิกนำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ การรวมกันขายให้กับสหกรณ์เพื่อสหกรณ์นำไปจำหน่ายหรือแปรรูป โดยจะสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถกำหนดราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม ทำให้สมาชิกสามารถวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภค

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อให้สหกรณ์สามารถรวบรวมผลผลิตจำนวนมากและนำไปจำหน่ายต่อหรือแปรรูป โดยสหกรณ์จะได้ส่วนต่างของราคารับซื้อจากสมาชิกหรือได้รับค่าบริการจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตซึ่งจัดเป็นรายได้ของสหกรณ์ เช่น การรวบรวมข้าวเปลือก การรวบรวม

ข้าวโพด การรวบรวมยางพารา การรวบรวมน้ำนมดิบของสมาชิก เป็นต้น เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเพิ่มราคาจำหน่ายผลผลิตให้สมาชิกส่วนหนึ่ง

2.4 ธุรกิจแปรรูปผลผลิต หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อการแปรรูปผลผลิตของสมาชิกเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก เช่น สหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก นำมาเข้าโรงสีข้าวของสหกรณ์เพื่อการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร สหกรณ์โคนมรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นนมกล่อง ยู เอส ที หรือนมพลาสเจอร์ไรซ์ สหกรณ์สวนยางพารารับน้ำยางดิบมาแปรูปเป็นยางแผ่นรมควัน เป็นต้น

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจการแปรรูป เพื่อให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก และสหกรณ์มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยซึ่งวัตถุประสงค์หลักจะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจหรือมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ธุรกิจการแปรรูปน้ำนมดิบของสมาชิกมาเป็นนมแปรรูป การแปรรูปน้ำยางสดเป็นยางแผ่นรมควัน การแปรรูปลำไยเป็นลำไยอบแห้ง การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร การแปรรูปผลปาล์มเป็นน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

2.5 ธุรกิจบริการ หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อบริการอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยสหกรณ์คิดค่าบริการในอัตราที่เหมาะสม รูปแบบของบริการมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามวิถีของสมาชิก เช่น สมาชิกเลี้ยงโคนมต้องดูแลสุขศาสตร์การเลี้ยงโคที่ถูกต้อง สหกรณ์จึงทำธุรกิจบริการเรื่องสุขศาสตร์การเลี้ยงโคนม ในธุรกิจบริการส่งเสริมการเกษตร หรือ สมาชิกทำนาสหกรณ์จัดบริการรถเกี่ยวข้าว หรือสมาชิกต้องการบ้านที่อยู่อาศัยสหกรณ์บริการปลูกบ้านให้สมาชิก เป็นต้น

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจบริการ เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากค่าบริการต่างๆ จากสมาชิกและบุคคลทั่วไป เช่น บริการรถเกี่ยวข้าว บริการสูบน้ำเพื่อการเกษตร บริการส่งเสริมการเกษตร บริการเคาน์เตอร์บริการ (ชำระค่าน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ บัตรเครดิต และอื่นๆ) บริการทัศนศึกษา และบริการการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

ธุรกิจบริการของสหกรณ์รวมถึงบริการรถแท็กซี่ ในสหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์รถเล็กบริการ และยังรวมถึงสหกรณ์เคหะสถาน และบริการตลาดกลางสินค้าเกษตรของสหกรณ์ เป็นต้น

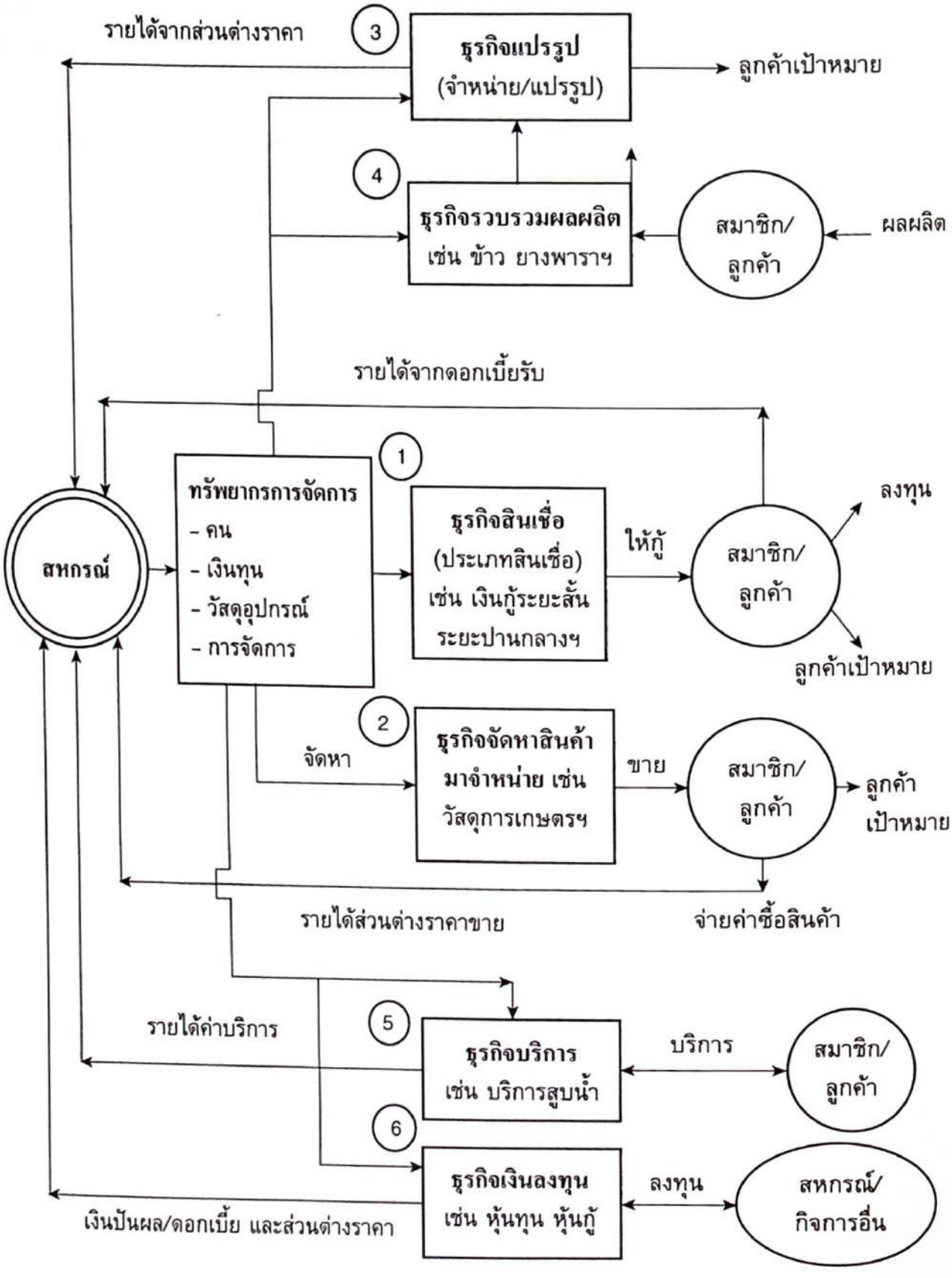
2.6 ธุรกิจเงินลงทุน สหกรณ์ขนาดใหญ่มีเงินทุนจากการระดมทุนจากสมาชิกไม่ว่าจากการออมโดยการถือหุ้นหรือการรับเงินฝากจากสมาชิกก็ตาม สหกรณ์นอกจากการนำเงินทุนดังกล่าวมาลงทุนในธุรกิจต่างๆ ที่กล่าวแล้ว ถ้าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือสามารถนำเงินทุนไปฝากระยะยาวกับชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น หรือลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น หุ้นทุนหรือหุ้นสามัญ หุ้นกู้ หรือพันธบัตร เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อก่อให้เกิดรายได้จัดเป็นธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจเงินลงทุน การดำเนินธุรกิจนี้ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจของสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนเหลือจากการให้บริการแก่สมาชิก การที่สหกรณ์นำเงินทุนส่วนเกินจากการให้บริการสมาชิกไปลงทุนซึ่งอาจจะเป็นหลักทรัพย์ต่างๆ เช่น ลงทุนในหุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ลงทุนในตั๋วสัญญาใช้เงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ของบริษัทมหาชนต่างๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากเงินลงทุน เช่น ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนในหุ้นกู้หรือพันธบัตร หรือเงินปันผลตามหุ้นจากการลงทุนซื้อหุ้นทุนหรือหุ้นสามัญ และส่วนต่างของราคาจากเงินลงทุนกรณีลงทุนในหุ้นสามัญบริษัทมหาชน เป็นต้น

การลงทุนในเงินทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง ดังนั้นกฎหมายสหกรณ์จึงกำหนดให้สหกรณ์สามารถลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินได้ในบางประเภทตามที่กำหนดไว้ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการบริการสมาชิก สหกรณ์จะมีรายได้จากการขายหรือบริการ และสหกรณ์จะมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจนั้นเอง ซึ่งอาจจะสรุปวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้ตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ธุรกิจและวัตถุประสงค์ของธุรกิจของสหกรณ์

โดยสรุปแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่สหกรณ์บางประเภททำธุรกิจได้จำกัดตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประเภทนั้น ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และกำไร แต่สหกรณ์อาจจะคืนกำไรส่วนหนึ่งให้สมาชิกผู้ใช้บริการเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่ร่วมกับสหกรณ์ได้

กิจกรรม 1.1.2

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจมีวัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.2)

เรื่องที่ 1.1.3
ความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) เป็น "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ส่วนวิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) เป็น "การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี (Good Business Practices)" แต่การดำเนินธุรกิจหรือบริหารธุรกิจสหกรณ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) เป็น "ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การอยู่ดี กินดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม" และ "คุณค่าหรือค่านิยมของสหกรณ์" (Cooperative Values) "สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นโดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์"

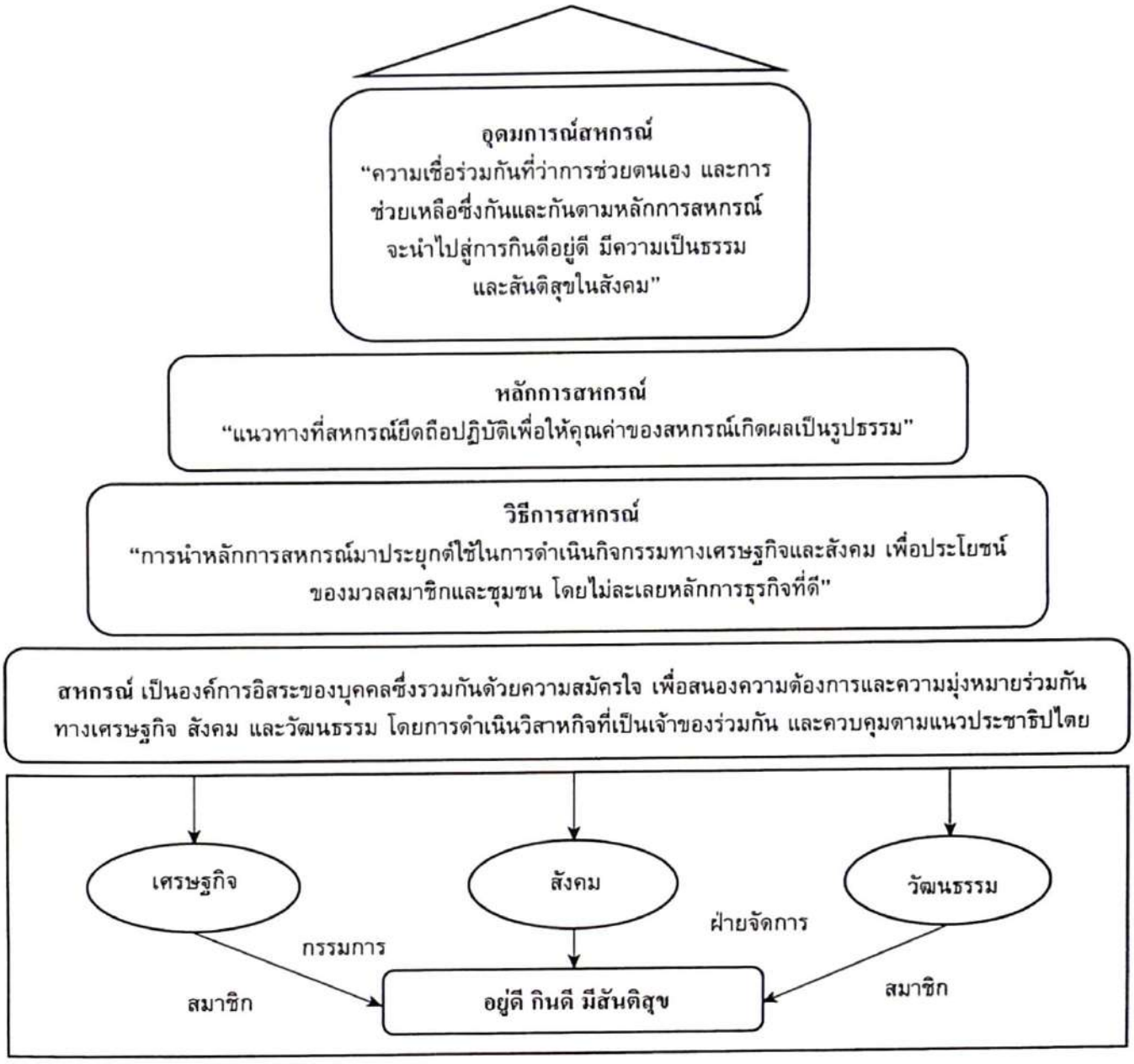
การประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจก็คือวิธีการสหกรณ์นั่นเอง โดยวิธีการสหกรณ์เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

ดังนั้น ความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เป็นการนำวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์วัตถุประสงค์ การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

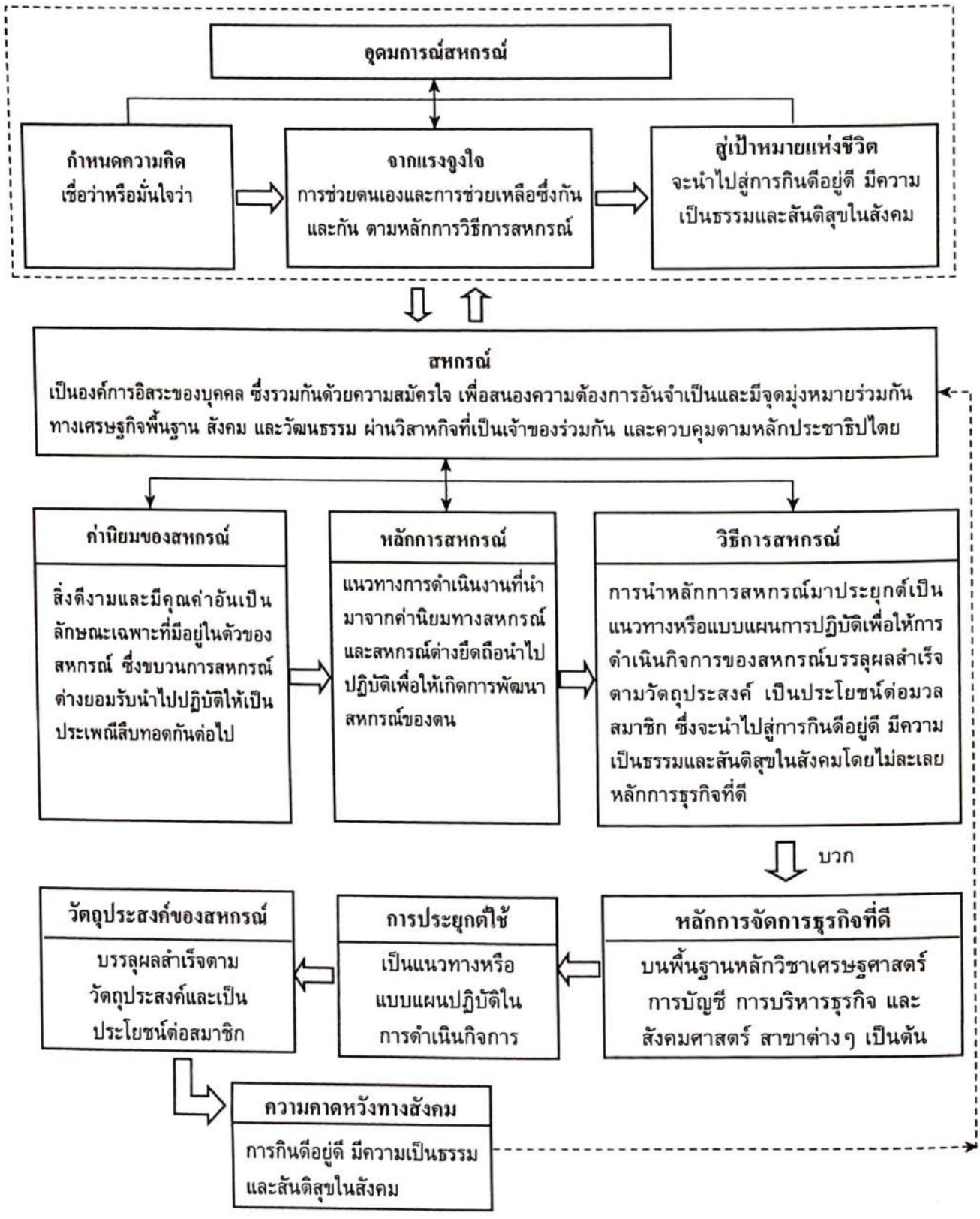
การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ คือ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดังที่กล่าวแล้วในเรื่องที่ 1.1.2 ได้แก่ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือธุรกิจซื้อ 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรือธุรกิจขาย 4) ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต 5) ธุรกิจบริการ และ 6) ธุรกิจเงินลงทุน

สำหรับหลักการบริหารธุรกิจที่ดี คือ การบริหารสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องอาศัยหลักการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร/การจัดการธุรกิจ (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ) นำไปสู่การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตหรือการบริการ การจัดการการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการธุรกิจต้องอาศัยหลักการจัดการตามกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ และเพื่อประโยชน์ของสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

โดยสรุป การบริหารสหกรณ์นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ดังภาพที่ 1.3 และ 1.4



ภาพที่ 1.3 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์



ภาพที่ 1.4 ความเชื่อมโยงของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และหลักการจัดการธุรกิจที่ดี

ที่มา: ปรับปรุงจาก จุมพล ชละเอม. (2556).

จากภาพที่ 1.3 และ 1.4 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และภาพความเชื่อมโยงของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และหลักการจัดการธุรกิจที่ดี จะเห็นได้ว่าอุดมการณ์สหกรณ์เป็นนามธรรม กำหนดความคิดเชื่อว่าหรือมั่นใจว่าการช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการวิธีการสหกรณ์จะนำไปสู่เป้าหมายแห่งชีวิต คือ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคมซึ่งเป็นเป้าหมายของการรวมตัวกันของบุคคลเป็นสหกรณ์ การจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีอุดมการณ์ก่อนหรือมีทัศนคติที่ดีในการรวมกันเป็นสหกรณ์ ซึ่งเมื่อบุคคลมีความเชื่อตามหลักการสหกรณ์ที่ดีนั้นย่อมมีผลต่อการมีพฤติกรรมที่ดีต่อการดำเนินการร่วมกันในสหกรณ์ เช่น ถ้าคนมีความเชื่อทางศาสนาถ้าทำผิดศีลธรรมจะเป็นบาปคนก็จะไม่กระทำผิดศีลนั่นเอง แต่ถ้าไม่เชื่อการกระทำผิดศีลธรรมจะกระทำผิด เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปลูกฝังศีลธรรมในจิตใจคนเสมอๆ เพื่อคุมพฤติกรรมที่จะไม่กระทำผิดศีล อุดมการณ์สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันต้องมีการปลูกฝังในจิตใจคนที่จะมาเป็นสมาชิกสหกรณ์เสมอๆ ว่าต้องช่วยตนเองก่อนในทุกวิถีทางหรือขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนและจากนั้นก็จะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกทุกรูปแบบจึงจะทำให้การรวมตัวเป็นสหกรณ์มีพลังเข้มแข็งยั่งยืนประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อตามหลักการสหกรณ์ซึ่งถือเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการพิจารณาปรับปรุงมาหลายครั้งล่าสุดองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้ปรับปรุงเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 มี 7 หลัก ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก สมัครเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองและศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ขั้นปฐม สมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกันสมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียงสำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดจากเรื่องดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกันเพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิกในกรณีที่สหกรณ์จำต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกสหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตยและยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการตลอดจนพนักงานในสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิผล และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives) สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้โดยการประสานความร่วมมือกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบจากหลักทั้ง 7 ข้อ หากสหกรณ์ได้นำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จะส่งผลดีทั้งต่อสมาชิกในสหกรณ์และสหกรณ์กล่าวคือ สมาชิกจะรู้จักสิทธิอันชอบธรรมของตนเองในการร่วมเป็นเจ้าของ ผู้ใช้บริการและผู้ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ความร่วมมือร่วมใจ เปิดโอกาสแก่ทุกๆ คนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เกิดความรักสามัคคีต่อกันและกันในสหกรณ์และชุมชนของตนเอง

หลักการสหกรณ์นั้นจะนำไปประยุกต์ใช้ คือ วิธีการสหกรณ์เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์เป็นแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินกิจการทางสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคมโดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดีบนพื้นฐานหลักวิชาการ เช่น เศรษฐศาสตร์ การบัญชี การบริหารธุรกิจ และสังคมศาสตร์สาขาต่างๆ เป็นต้น เป็นแนวทางหรือแบบแผนปฏิบัติในการดำเนินกิจการหรือการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อการวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คือ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และความคาดหวังทางสังคม คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

รายละเอียดการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ในแต่ละหลักการสหกรณ์จะขยายความหลักการและการประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ในตอนที่ 1.2 ต่อไป

กิจกรรม 1.1.3

1. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

2. การบริหารสหกรณ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เพราะอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 1.2
หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

1.2.1 หลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.2 หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.3 หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.4 หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.5 หลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.6 หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
1.2.7 หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

แนวคิด

1. หลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ทำให้สหกรณ์ได้สมาชิกที่มีใจผูกพันกับสหกรณ์ได้สมาชิกที่ร่วมใช้บริการจากสหกรณ์อย่างคุ้มค่าทั้งในฐานะเจ้าของและผู้ใช้บริการ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถต่างกันมาปฏิบัติและรับผิดชอบร่วมกันจำนวนมากในฐานะสมาชิก การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยสมัครใจ การเป็นผู้บริหารสหกรณ์ และลูกค้า ซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวเป็นสหกรณ์
2. หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับการรวมคนทำให้คนทุกชนชั้นมีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกในฐานะเจ้าของสหกรณ์ มีอำนาจเท่าเทียมกันและความเป็นประชาธิปไตยการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารของสมาชิก และกระจายอำนาจการบริหารของคณะกรรมการ
3. หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก ประกอบด้วย การให้และควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนร่วมของสหกรณ์ การจำกัดอัตราผลตอบแทน การพัฒนาสหกรณ์ของตนและการพัฒนาธุรกิจการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ การใช้และควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ การเพิ่มทุนสำรองของสหกรณ์ การจำกัดอัตราผลตอบแทน และการเพิ่มทุนเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ และทุนสาธารณประโยชน์

4. หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ประกอบด้วย สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเอง การควบคุมโดยสมาชิก การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การตระหนักว่าเป็นองค์การอิสระและปกครองตนเอง การลดการพึ่งพาองค์การภาครัฐ และเพิ่มโอกาสจากการพึ่งพาภาครัฐ
5. หลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรมบุคคลในขบวนการสหกรณ์ทุกส่วน และสารสนเทศในสหกรณ์ไม่ใช่เพียงเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารสหกรณ์ แต่รวมถึงการกระตุ้นให้บุคคลในสหกรณ์สนใจที่ศึกษาข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในทุกส่วน การนำไปใช้ในการบริหารสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติการศึกษาอบรมแก่ผู้บริหารสหกรณ์และฝ่ายจัดการ การกำหนดแนวการปฏิบัติการศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ และการพัฒนาสารสนเทศและการนำไปใช้ประโยชน์
6. หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นความร่วมมือในขบวนการสหกรณ์ทุกระดับชั้นตั้งแต่สหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด ระดับชาติ และระหว่างประเทศ การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ ความร่วมมือในด้านวิชาการ และความร่วมมือในการศึกษาอบรมและสารสนเทศ
7. หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนเป็นการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้นในลักษณะการเอื้ออาทรต่อชุมชน ซึ่งถือเป็นสิ่งมีคุณประโยชน์ที่สหกรณ์ให้กับสมาชิกและชุมชนเป็นอย่างยิ่ง การนำหลักการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดนโยบายสวัสดิทางสังคม การดำเนินกิจกรรมทางสังคม และการดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทั้งสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.1 "หลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.2 "หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.3 "หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.4 “หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
5. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.5 “หลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
6. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.6 “หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
7. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.7 “หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 1.2.1
หลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) "สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก สมัครเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง และศาสนา" หลักการสหกรณ์หลักนี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 1

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ เนื้อหาประโยคแรกของหลักการข้อนี้กล่าวว่า "สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ" นับว่าเป็นส่วนที่ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญระดับมูลฐานของ "คน" ที่จะเลือกอย่างสมัครใจในการเข้าร่วมในสหกรณ์ คนทั้งหลายไม่อาจถูกสร้างให้เป็นนักสหกรณ์ได้ หากแต่พวกเขาจะต้องได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้และเข้าใจในคุณค่าที่สหกรณ์มีอยู่ และได้รับโอกาสให้เข้าร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์อย่างอิสระ

อย่างไรก็ตาม ในหลายประเทศทั่วโลกยังปรากฏว่ามีแรงกดดันทางเศรษฐกิจ หรือกฎเกณฑ์ของรัฐบาลที่เป็นปัจจัยผลักดันให้ประชาชนต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ในบางประเภทสหกรณ์ ในกรณีเช่นนั้นสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบที่จะให้สมาชิกทุกคนจะสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่จนหันมาสนับสนุนสหกรณ์ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ เช่น สหกรณ์ในประเทศไทยริเริ่มจัดตั้งจากภาครัฐซึ่งอาจไม่ได้มากจากความสมัครใจของสมาชิกทุกคน เป็นต้น

1.2 ปราศจากการกีดกันทาง เพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา หลักการสหกรณ์ข้อนี้กล่าวถึง การที่สหกรณ์จะยอมรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิก ถ้อยคำที่ปรากฏกล่าวว่า "เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทาง เพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา" ข้อความนี้ได้ยืนยันถึงพันธสัญญาพื้นฐานทั่วไปที่สหกรณ์มีอยู่นับแต่การก่อกำเนิดสหกรณ์แห่งแรกในกลางคริสศตวรรษที่ 19 คือ พันธสัญญาที่ว่าจะยอมรับในคุณค่าพื้นฐานที่แท้จริงของปัจเจกบุคคลของคนทุกคน

สำหรับในบางประเทศอาจจะมีการกำหนดบางประการที่จำกัดเฉพาะสิทธิ์ของคนในประเทศเท่านั้น เช่น พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ของประเทศไทย ในมาตรา 3 กำหนดว่า "สหกรณ์

หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้" ทั้งนี้สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมีการค้าขาย ทำธุรกิจ และผู้คนเข้ามาอยู่อาศัยในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะจังหวัดที่ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาธุรกิจในประเทศไทยจะอาศัยสิทธิ์ทางกฎหมายของสหกรณ์จะเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์หรือจัดตั้งสหกรณ์เพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ดังนั้นกฎหมายสหกรณ์จึงต้องมีการห้ามไว้เพื่อปกป้องประชาชนไทย ซึ่งจัดได้ว่าไม่สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

1.3 เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ ข้อความที่ว่า "เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์..." นั้น ให้ความหมายว่า สหกรณ์นั้นก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในหลายกรณีที่สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกเฉพาะบางกลุ่มหรือในจำนวนจำกัด เช่น สหกรณ์ประมงสามารถให้บริการเฉพาะชาวประมง สหกรณ์เคหะสถานสามารถให้บริการที่อยู่อาศัยให้สมาชิกจำนวนหนึ่ง สหกรณ์แรงงานสามารถจ้างงานสมาชิกในจำนวนจำกัดและด้วยเหตุผลอื่นๆ อีก มากมายที่จะทำให้เข้าใจและยอมรับได้ว่าสหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกในวงจำกัดเท่านั้น หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ สมาชิกเฉพาะบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น

1.4 เต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก ข้อความต่อมา คือ "...และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก..." เป็นการย้ำเตือนมวลสมาชิกถึงพันธะของสมาชิกที่ต้องมีต่อสหกรณ์ พันธะดังกล่าวนี้บางประการอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างจากสหกรณ์หนึ่งไปสู่อีกสหกรณ์หนึ่ง แต่ยังครอบคลุมพันธะในเรื่องสิทธิในการออกเสียง การเข้าร่วมประชุม การใช้บริการของสหกรณ์ และการสนับสนุนเงินทุนในกรณีที่สหกรณ์มีความจำเป็นต้องเพิ่มทุนเหล่านี้เป็นกลุ่มของพันธะที่ต้องการเน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอ แต่ต้องดำรงไว้ซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่สมาชิกและสหกรณ์

1.5 สตรีจะมีโอกาสทัดเทียมกับบุรุษ สหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินการทุกอย่างที่เป็นไปได้เพื่อประกันว่าจะไม่มีอุปสรรคขัดขวางการเข้าเป็นสมาชิกอันเนื่องมาจากข้อกำหนดในเรื่องเพศ หรือชนชั้น นอกจากนั้นในโครงการให้การศึกษาและการพัฒนาผู้นำ สหกรณ์ต้องดำเนินการโดยมั่นใจว่า "สตรี" จะมีโอกาสทัดเทียมกับ "บุรุษ" เช่นเดียวกับกลุ่มคนทั่วไปหรือชนกลุ่มน้อยต้องได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมเช่นกัน

1.6 ห้ามการกีดกันทางสังคม หลักการเกี่ยวกับสมาชิกภาพนี้ยังห้ามการกีดกันที่ใช้ลักษณะทาง "สังคม" ในที่นี้ "สังคม" หมายถึง ชนชั้น ทั้งนี้เนื่องจากในระยะปีแรกๆ ของการก่อกำเนิดสหกรณ์ขบวนการสหกรณ์มีเจตจำนงในการรวมคนที่มาจากหลากหลายชนชั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนที่ขบวนการสหกรณ์ต่างไปจากแนวความคิด หรือขบวนการอื่นๆ ที่ดำเนินกิจกรรมอยู่ ในช่วงคริสศตวรรษที่ 19

"สังคม" ยังรวมถึงวัฒนธรรม ซึ่งอาจรวมถึงชาติพันธุ์ (Ethnic) หรือบางกรณี หมายถึง เผ่าพันธุ์ (National Identity) ประเด็นนี้เป็นแนวความคิดที่จัดว่ายาก อย่างไรก็ตามยังมีสหกรณ์ส่วนน้อยที่ก่อตั้งขึ้นในกลุ่มวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกลุ่มวัฒนธรรมเฉพาะที่มีอยู่น้อยมาก สหกรณ์เหล่านี้ยังคงมีสิทธิ์ที่จะดำรงอยู่ได้ตราบเท่าที่การดำเนินการไม่ไปขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคแก่สหกรณ์ในกลุ่มวัฒนธรรมอื่นๆ ตราบเท่าที่

การดำเนินงานไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่นๆ ในชุมชนเดียวกันที่ไม่ได้เป็นสมาชิก และตราบเท่าที่ยังยอมรับในความรับผิดชอบที่จะสนับสนุนเกื้อกูลพัฒนาการของขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่นั้น

1.7 ไม่มีการอ้างถึงเชื้อชาติ หลักการข้อนี้ยังรวมถึง "เชื้อชาติ (Race)" ในร่างเอกสารหลายฉบับที่มีการพิจารณา ก่อนการนำเสนอต่อสมัชชานี้ไม่มีการอ้างถึง "เชื้อชาติ" เหตุผลที่ไม่มีการกล่าวอ้างเพราะมีความเชื่อว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเชื้อชาติจะไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มมนุษย์อยู่แล้ว "เชื้อชาติ" ถือเป็นความแตกต่างทางชีววิทยาเป็นมุมมองเมื่อ 150 ปีที่แล้ว ซึ่งสร้างความแตกต่างภายในครอบครัวมนุษย์ อันเป็นผลมาจากความเชื่อทางศาสนา สงคราม และลัทธินิยม

นักสหกรณ์ทั่วโลกได้ให้ข้อแนะนำว่า การที่จะไม่กล่าวถึง "เชื้อชาติ" อาจนำมาซึ่งความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ เช่น คนบางคนที่ไม่รู้จัก หรือไม่คุ้นเคยกับปรัชญาของขบวนการสหกรณ์มาก่อน อาจเข้าใจผิดได้ว่าสหกรณ์ยอมรับสภาพการกีดกันบุคคลโดยใช้ "เชื้อชาติ" ได้ ด้วยเหตุผลนี้หลักการรับสมาชิกจึงยังคงมีความจำเป็นต้องอ้างถึง "เชื้อชาติ" ไว้ก่อนเพื่อมิให้เป็นที่เคลือบแคลงสงสัยในสถานะของขบวนการสหกรณ์นี้ และบางทีเมื่อมีการทบทวนหลักการสหกรณ์ในโอกาสหน้า การอ้างถึง "เชื้อชาติ" นี้อาจไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ซึ่งบางประเทศได้มีการกำหนดเรื่องเชื้อชาติไว้ เช่น ตามกฎหมายของไทยในปัจจุบัน เป็นต้น

1.8 ไม่คำนึงถึงสมาชิกภาพทางการเมือง สหกรณ์เปิดรับบุคคลทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสมาชิกภาพทางการเมืองของบุคคลนั้น ตั้งแต่การเริ่มต้นของขบวนการสหกรณ์ ได้มีการสนับสนุนผู้ที่มีความคิดทางการเมืองต่างๆ และลัทธิความเชื่อต่างๆ ให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ในประเด็นนี้เป็นความพยายามที่จะปลดเปลื้องความคิดของคนให้หลุดพ้นจากความเชื่อดั้งเดิมที่ล้วนแต่ก่อให้เกิดความเครียด และการดิ้นรนต่อสู้ทั้งในช่วงปลายคริสศตวรรษที่ 19 และคริสศตวรรษที่ 20 ในยุคปัจจุบันสหกรณ์ยังยึดมั่นที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับทางการเมืองใดๆ แต่ในสภาพความเป็นจริงบางประเทศได้มีพรรคการเมืองที่สนับสนุนกิจการสหกรณ์อย่างจริงจังและมีพรรคการเมืองของขบวนการสหกรณ์ เพราะสมาชิกในขบวนการสหกรณ์มีจำนวนมาก เช่น ในประเทศอังกฤษ หรือในกรณีประเทศไทยสมาชิกสภาพผู้แทนราษฎรบางคนได้ฐานเสียงมาจากบุคคลในขบวนการสหกรณ์ เป็นต้น

1.9 ไม่คำนึงถึงความเชื่อทางศาสนา สหกรณ์ส่วนใหญ่จะเปิดรับสมาชิกโดยไม่คำนึงถึงความเชื่อทางศาสนา แต่ยังคงมีสหกรณ์บางส่วนซึ่งส่วนมากเป็นสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการเงิน ที่ก่อตั้งขึ้นโดยโบสถ์และชุมชนทางศาสนาเช่นเดียวกัน องค์การเหล่านั้นยังคงเป็นสหกรณ์อยู่ตราบเท่าที่องค์การเหล่านั้นมิได้ละเลยหลักปฏิบัติของสหกรณ์ และการดำเนินการไม่ไปขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคแก่สหกรณ์ในกลุ่มศาสนาอื่นๆ การดำเนินงานไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่นๆ ในชุมชนเดียวกันที่ไม่ได้ เป็นสมาชิกและยังยอมรับในความรับผิดชอบที่จะสนับสนุนเกื้อกูลพัฒนาการของขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่นั้น เช่น ในประเทศไทยมีเฉพาะสมาชิกในกลุ่มศาสนาเดียวกัน ได้แก่ สหกรณ์อิสลาม นอกจากนั้นมีสหกรณ์เคดิตยูเนี่ยนได้ยึดหลักคุณธรรมและจิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพิ่มเติมจากหลักการสหกรณ์ทั่วไป

คุณธรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 5 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความเสียสละ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความเห็นใจกัน และ 5) ความไว้วางใจกัน จิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 4 ประการ ได้แก่ 1) ความสนใจกัน 2) ความห่วงใยกัน 3) การแบ่งปันกัน และ 4) การรับใช้กัน รายละเอียดเพิ่มเติมสามารถค้นคว้าได้จากเว็บไซต์ของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด (https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php/2017, 2563)

1.10 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหลักว่าด้วยการศึกษา และหลักประชาธิปไตย หลักการรับสมาชิกนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหลักว่าด้วยการศึกษา และหลักประชาธิปไตย สมาชิกภาพจะมีบทบาทต่อเมื่อได้รับข่าวสารและมีการสื่อสารระหว่างสมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการ หรือพนักงานของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพดีพอ นอกจากนั้นผู้มีฐานะในสมาชิกภาพจะสามารถรู้ได้ว่ามีส่วนร่วมเพียงเมื่อมีการขอคำปรึกษา ความเห็น หรือเมื่อมีความมั่นใจว่าจะได้มีโอกาสได้รับการบอกกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ข้อสำคัญที่ควรคำนึงในประเด็นนี้ คือ ความสามารถในการบริหารงานของกรรมการและฝ่ายจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นจึงควรมีความเข้าใจในมวลสมาชิกโดยปราศจากความลำเอียงทางศาสนา หรือการเมือง เพศ หรือภูมิหลังทางวัฒนธรรมและสังคม

1.11 สมาชิกภาพ เป็นหลักการที่มีพลังที่สุดแต่มักได้รับความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักการสหกรณ์ทั้งหมด ความสำคัญในเรื่องนี้อยู่ที่การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์กับคนที่สหกรณ์จะให้บริการสมาชิก โดยความสัมพันธ์นี้จะส่งผ่านทางธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ ผลกระทบที่เกิดจากแนวทางการดำเนินธุรกิจและปรับปรุงแผนการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนั้นการยอมรับความสำคัญของสมาชิกในฐานะศูนย์กลางของสหกรณ์ ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์มีพันธสัญญาที่จะให้บริการแก่สมาชิกในระดับสูงสุด ซึ่งคือเหตุที่ทำให้สหกรณ์ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 1 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

การนำหลักการสหกรณ์ที่ 1 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ สหกรณ์ต้องกำหนดวิธีการ การกำหนดคุณสมบัติ ตลอดจนกระบวนการในการรับเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ต้องพึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล คำว่า "บุคคล" จะหมายถึงทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ต้องไม่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับข่มขู่ หรือให้สินจ้างรางวัล บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิก และบางสหกรณ์เปิดรับบุคคลทั่วไปเป็นสมาชิกสมทบด้วย ซึ่งควรกำหนดให้เปิดรับเท่าที่จำเป็นและมีคุณสมบัติพิเศษเท่านั้น ประเด็นหลักของหลักการสหกรณ์ข้อนี้ คือ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง เป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิก หรือสมาชิกภาพ เนื่องจากสหกรณ์เกิดจากการรวมตัวจัดตั้งขึ้นของสมาชิกเพื่อสมาชิก สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์ เป็นผู้บริหารสหกรณ์ และเป็นทั้งลูกค้าผู้ใช้บริการของสหกรณ์ หลักการข้อนี้นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ต้องทำให้สมาชิกตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

2.1 การเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยสมัครใจ สมาชิกถือว่าเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยการนำเงินมาลงทุนร่วมกันเป็นทุนเรือนหุ้นในสหกรณ์ นั้นหมายความว่าเจ้าของสหกรณ์เต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานและการบริหารสหกรณ์โดยสมัครใจ ผลประโยชน์หรือความเสียหายย่อมเกิดขึ้นได้จากการเป็นเจ้าของสหกรณ์หรือเจ้าของธุรกิจจะต้องรักในสหกรณ์และเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ที่จะนำพาสหกรณ์ให้เข้มแข็งเจริญก้าวหน้าและยั่งยืน ยังประโยชน์แก่เจ้าของอย่างแน่นอน

2.2 การเป็นผู้บริหารสหกรณ์ เมื่อสมัครเป็นสมาชิกแล้วมีสิทธิ์ในการบริหารสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการรวมกันไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจสหกรณ์ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำหรือการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสหกรณ์ และการควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์ สมาชิกอาจจะเป็นผู้บริหารสหกรณ์ในฐานะกรรมการดำเนินการ หรือเป็นดูแลควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์รายบุคคลโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก็ได้ ความสมัครใจในการเป็นผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มสามารถ เพื่อนำพาสหกรณ์ไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันดำเนินการ

2.3 การเป็นลูกค้าของสหกรณ์ สมาชิก คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการจากการร่วมดำเนินธุรกิจตามที่สมัครใจเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ไม่ว่าจะมาร่วมออมเงินเป็นทุนในการดำเนินงานสหกรณ์ ร่วมดำเนินธุรกิจสินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต แปรรูปผลผลิต และบริการ เป็นต้น ลูกค้าถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจ ทำให้สหกรณ์มีรายได้ จึงจะสามารถคืนผลประโยชน์ต่างๆ สู่สมาชิก การสมัครใจเป็นสมาชิกต้องสมัครใจที่จะเป็นลูกค้าของสหกรณ์ด้วยจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญหลักในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.4 การเป็นสมาชิกภาพของสหกรณ์ เป็นหลักการที่มีพลังที่สุดโดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์กับคนที่สหกรณ์จะให้บริการสมาชิก โดยความสัมพันธ์นี้จะส่งผ่านทางธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ ผลกระทบที่เกิดจากแนวทางการดำเนินธุรกิจและปรับปรุงแผนการดำเนินงานในอนาคต และความสำคัญของสมาชิกในฐานะศูนย์กลางของสหกรณ์ นั้นหมายความว่าสหกรณ์มีพันธสัญญาที่จะให้บริการแก่สมาชิกในระดับสูงสุด และเป็นสมาชิกที่มาใช้บริการกับสหกรณ์ทั้งในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ และลูกค้าของสหกรณ์ ซึ่งคือเหตุที่ทำให้สหกรณ์ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนเพื่อประโยชน์โดยรวมของสมาชิกนั่นเอง

โดยสรุปแล้ว หลักการสหกรณ์ที่ 1 นี้จะเห็นได้ว่าแนวทางการรับสมาชิกของสหกรณ์ยึดถือความสมัครใจของผู้เข้าเป็นสมาชิก รวมทั้งเปิดกว้างในวิธีการรับสมาชิกเพื่อให้ได้สมาชิกตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และไม่กีดกันในเรื่องเพศ สังคม เชื้อชาติ และศาสนา ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ได้สมาชิกที่มีใจผูกพันกับสหกรณ์ได้สมาชิกที่ร่วมใช้บริการจากสหกรณ์อย่างคุ้มค่า ทั้งในฐานะเจ้าของและผู้ใช้บริการ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถต่างกันมาปฏิบัติและรับผิดชอบร่วมกันจำนวนมากในฐานะสมาชิก สำหรับการนำไปใช้ในการบริหารสหกรณ์ ได้แก่ การเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยสมัครใจ การเป็นผู้บริหารสหกรณ์ การเป็นลูกค้าสหกรณ์ และการเป็นสมาชิกภาพสหกรณ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวเป็นสหกรณ์และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพื่อประโยชน์ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์

กิจกรรม 1.2.1

หลักการสหกรณ์ที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างมีประโยชน์ต่อการบริหารสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1)

เรื่องที่ 1.2.2
หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) "สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ขั้นปฐม สมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกันสมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน" หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์ที่ 2

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) "ประชาธิปไตย" เป็นคำที่มีความซับซ้อน โดยทั่วไปมักจะคิดถึงสิทธิต่างๆ ที่จะมีก่อนสิ่งอื่นใดที่เห็นได้ชัดเจนและคุ้นเคยกันดี คือ สิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นความรู้สึกร่วมของคนทั่วโลกมาตลอดสำหรับในสหกรณ์แล้ว "ประชาธิปไตย" ยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับผลที่เกิดจากการใช้ "สิทธิ" ไว้ด้วย ในที่นี้คือ "สิทธิและความรับผิดชอบ" ทั้งยังมีความหมายที่ครอบคลุมถึงการดูแลบำรุงรักษาวิญญาณประชาธิปไตยในสหกรณ์ซึ่งเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น มีความซับซ้อน แต่ทว่ามีค่าและจำเป็น ขยายความหลักการข้อนี้ดังต่อไปนี้

1.1 องค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก หลักการข้อนี้กล่าวว่า "สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ...." ข้อความนี้ เน้นย้ำให้เห็นว่ามวลสมาชิกเท่านั้น ที่เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการควบคุมสหกรณ์ อีกทั้งการตัดสินใจนั้นจะกระทำตามหลักประชาธิปไตย นอกจากนั้นยังชี้ให้เห็นว่าเป็นสิทธิของสมาชิกที่จะ

มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจที่สำคัญๆ ของสหกรณ์ ในสหกรณ์ส่วนมากกระบวนการข้างต้นกระทำในที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกซึ่งนโยบายของสหกรณ์ ได้รับการเสนอและอภิปราย การตัดสินใจหลักๆ เกิดขึ้น และมาตรการสำคัญๆ จะได้รับความเห็นชอบที่ประชุมใหญ่ เช่นกัน

1.2 มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเป็นผู้แทนสมาชิก ข้อความ "...บุรุษหรือสตรี ผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก..." ข้อความนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกเลือกให้เป็นผู้แทน จะต้องมีความซื่อสัตย์ในการดูแลผลประโยชน์ของมวลสมาชิก ทั้งในเฉพาะหน้าและระยะยาว "สหกรณ์" มิใช่เป็นสมบัติของผู้แทนที่มวลสมาชิกเลือกตั้งมา และมิได้เป็นของ "คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์" ในฐานะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้เสนอรายงานต่อผู้แทนสมาชิกเหล่านั้น ซึ่งสหกรณ์เป็นของมวลสมาชิก บรรดาผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งทั้งหลายจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคนเหล่านี้ทั้งในยามที่มีการเลือกตั้ง และตลอดช่วงเวลาวาระของการดำรงตำแหน่งนั้น

1.3 มีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน หลักการข้อนี้กล่าวว่า "...ในสหกรณ์ขั้นปฐม ...สมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคน หนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินการไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน" ข้อความนี้ได้อธิบายถึง ประเพณีปฏิบัติในการออกเสียงของสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์ขั้นปฐมการปฏิบัติเช่นนี้เป็นสิ่งที่ทำได้อยู่แล้ว สำหรับสหกรณ์ระดับอื่นๆ นั้นการออกเสียงอาจมีวิธีการอื่นๆ ที่เปิดโอกาสให้แก่ขบวนการสหกรณ์กำหนดเอาเองว่า "ประชาธิปไตย" ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสม ในสหกรณ์ขั้นมัธยมและขั้นตติยะ (สหกรณ์ขั้นที่สาม) ระบบการออกเสียงตามส่วนมีใช้กันแพร่หลายซึ่งเป็นภาพสะท้อนมาจากหลายสิ่ง ทั้งจากผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันจากขนาดของสมาชิกภาพ (จำนวนสมาชิกของแต่ละสหกรณ์) และจากข้อตกลงระหว่างสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อตกลงนี้จะมีการทบทวนกันเป็นระยะๆ เช่น การออกเสียงโดยใช้ตัวแทนของสมาชิก ตามสัดส่วนหรือตามเขตพื้นที่ของสมาชิก เป็นต้น

การตีความในเรื่องนี้ในยุคของการแข่งขันเชิงธุรกิจในปัจจุบันบางประเทศหรือแม้ในประเทศไทย ขบวนการสหกรณ์มีการดำเนินการรูปแบบธุรกิจมากขึ้นมีการตีความประชาธิปไตยตามจำนวนหุ้นที่ถือในสหกรณ์ หรือหนึ่งหุ้นหนึ่งเสียง สมาชิกที่ถือหุ้นมากย่อมมีสิทธิมีเสียงในการบริหารมาก เช่น ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด ซึ่งได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์เช่นกัน หรือสหกรณ์ในยุโรปบางประเทศ เป็นต้น ซึ่งน่าจะเป็นการบิดเบือนหลักการประชาธิปไตยได้

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 2 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

การนำหลักการสหกรณ์ที่ 2 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ หลักการการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ต้องสร้างจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่ของความเป็นนักสหกรณ์ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ให้ทุกคนตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์การต่างๆ ในสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่ การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารธุรกิจดังนี้

2.1 การกระจายอำนาจการบริหารของสมาชิก การบริหารสหกรณ์ถือว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนสำคัญหนึ่งคนหนึ่งเสียง มิใช้ถือสิทธิ์การบริหารตามจำนวนเงินที่ถือหุ้นในสหกรณ์ ซึ่งเป็นการแสวงหาประโยชน์หรือควบคุมสหกรณ์จากผู้มีเงินทุนจำนวนมาก ทั้งสหกรณ์ระดับปฐม และระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นสมาชิกต้องมีความรู้และเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร่วมกันเป็นอย่างดีด้วยจึงจะมีส่วนในการบริหารธุรกิจสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

2.2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ การที่สมาชิกทุกคนเลือกผู้แทนสมาชิกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์นั่นหมายถึงสมาชิกได้มีส่วนร่วมสำคัญในการดำเนินการสหกรณ์ทุกเรื่องจึงเป็นผลดีต่อการบริหารสหกรณ์แบบมีส่วนร่วมโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้นสมาชิกสหกรณ์จึงต้องมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานการบริหารสหกรณ์โดยรวมนั่นเอง มิใช่มอบหมายให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ดังนั้นถ้าสมาชิกละเลยในประเด็นนี้ความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นได้โดยสมาชิกสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐม ขั้นมัธยมและระดับประเทศ

2.3 การกระจายอำนาจการบริหารของคณะกรรมการ การบริหารธุรกิจสหกรณ์สมาชิกทุกคนได้มอบอำนาจในการบริหารสหกรณ์โดยผ่านที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งผู้แทนสมาชิกมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์บริหารจัดการสหกรณ์แทนสมาชิก การบริหารจัดการของคณะกรรมการซึ่งอาจจะมอบหมายให้คณะกรรมการอื่น รวมถึงฝ่ายจัดการสหกรณ์ไปบริหาร ต้องมีการบริหารโดยหลักประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

โดยสรุปแล้ว หลักการสหกรณ์ข้อนี้ให้ความสำคัญกับการรวมคน ทำให้คนทุกชนชั้นมีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกในฐานะเจ้าของสหกรณ์ รวมทั้งมีอำนาจอย่างเท่าเทียมกันในการใช้สิทธิออกเสียงพิจารณากำหนดนโยบาย ตัดสินใจ และหาข้อยุติเรื่องสำคัญต่างๆ ในสหกรณ์อย่างเป็นอิสระโดยไม่อยู่ในบังคับหรือสั่งการของผู้ใด และความเป็นประชาธิปไตยในสหกรณ์ไม่เพียงให้ความสำคัญแต่เรื่องของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการมีจิตใจที่เข้าถึงในความเป็นประชาธิปไตยอีกด้วย การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารของสมาชิก การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ และการกระจายอำนาจการบริหารของคณะกรรมการ

กิจกรรม 1.2.2

หลักการสหกรณ์ที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยเป็นการฝึกสมาชิกสหกรณ์ในเรื่องใด เพราะเหตุใด จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2)

เรื่องที่ 1.2.3
หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดจากเรื่องดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกันเพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์ที่ 3

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย สิ่งสำคัญที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้ คือ การตอบสนองความต้องการของสมาชิก การดำเนินงานของสหกรณ์จัดเรื่องทุนในสหกรณ์เป็นส่วนรองต่อจากความต้องการและเนื้อหาในหลักการบ่งบอกว่าสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ และเมื่อลงทุนแล้วเกิดประโยชน์ขึ้นมา สมาชิกจะจัดการผลประโยชน์ที่เกินทุนนั้นอย่างไร ส่วนที่ว่าสมาชิกมีส่วนในสิทธิที่เท่าเทียมกันและมีวิธีการทางประชาธิปไตยในการควบคุมทุนในสหกรณ์ของตน หมายความว่า สมาชิกต้องร่วมกันลงทุนในสหกรณ์กับต้องจัดสรรเงินทุนที่ลงกันไว้อย่างเป็นธรรม โดยตามหลักการนี้จำแนกการจัดการในส่วนของเงินทุนไว้ 2 ส่วน คือ การจัดสรรทุน และการควบคุมเงินทุนของสหกรณ์

1) การจัดสรรเงินทุนหรือการจัดให้ได้มาซึ่งเงินทุน สามารถแบ่งส่วนที่กระทำได้ 4 วิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 สมาชิกถูกเรียกร้องให้ลงทุนในสหกรณ์ (ทุนเรือนหุ้น) โดยมีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกแสดงความเป็นเจ้าของทุนกับใช้ประโยชน์จากสหกรณ์ เป็นการเพิ่มทุนเรือนหุ้นในสหกรณ์นั่นเอง อย่างน้อยหุ้นแรกเข้า และในสหกรณ์บางประเภทข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดให้ถือหุ้นเป็นรายเดือน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เป็นต้น หรือสหกรณ์ภาคการเกษตรให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเมื่อกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มทุนของสหกรณ์

วิธีที่ 2 สหกรณ์ที่ดำเนินการได้ผล (มีผลประโยชน์ส่วนเกินจากทุน หรือกำไรจากการดำเนินงาน อาจกำหนดให้มีทุนส่วนหนึ่งไว้ (ทุนสำรอง) แล้วนำผลประโยชน์ส่วนเกินนี้ไปเก็บสะสมไว้ในทุนสำรอง (กฎหมายประเทศไทยกำหนดเป็นการบังคับต้องจัดสรรกำไรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ) ทุนสำรองนี้ไม่สามารถนำมาแบ่งปันระหว่างสมาชิก หากมีการเลิกสหกรณ์ทุนสำรองจะถูกจัดไปให้กับวิสาหกิจชุมชนหรือสหกรณ์อื่น

วิธีที่ 3 สหกรณ์อาจมีความต้องการเงินทุนที่มากขึ้น ขณะเดียวกันต้องการให้มีการประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้วย สหกรณ์อาจขอหรือคาดหวังจากสมาชิกในการแบ่งปันกันผลประโยชน์บางส่วน (กำไรสุทธิ) กลับเข้าเป็นทุนในสหกรณ์มากกว่าที่กำหนดตามกฎหมายสหกรณ์ วิธีนี้สมาชิกจะไม่ได้รับผลตอบแทน (เงินปันผลตามหุ้น) หรือได้รับในอัตราที่ต่ำลง แต่สมาชิกจะได้รับสิทธิการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมทั้งมีสิทธิรับเงินปันผลในระยะเวลาข้างหน้าเนื่องจากทุนสำรองที่เพิ่มขึ้นสหกรณ์สามารถนำไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้นในอนาคตซึ่งสมาชิกจะได้ผลตอบแทนในอนาคตที่มากกว่าในปัจจุบัน

วิธีที่ 4 การให้สมาชิกเกิดความตั้งใจที่จะนำเงินมาลงทุนในสหกรณ์ สหกรณ์อาจให้สิ่งดึงดูดใจบางอย่างแก่สมาชิก เช่น การจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินปันผลตามหุ้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น การจ่ายผลตอบแทนในลักษณ์นี้ในอัตราที่พอแข่งขันและดึงดูดใจสมาชิกเท่านั้น มิใช่อัตราที่เป็นการเก็งกำไรในสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะจ่ายปันผลได้เมื่อสหกรณ์ต้องมีกำไรสุทธิ และกำไรสุทธิของสหกรณ์มาจากรายได้ของสหกรณ์และประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่าย การที่สหกรณ์จ่ายเงินปันผลในอัตราที่สูงนั้นย่อมกระทบต่ออัตราหรือราคาที่เรียกเก็บกับสมาชิกที่ทำรายได้ให้สหกรณ์ต้องจ่ายสูงไปด้วย เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้สูงๆ หรือขายสินค้าในราคาสูง เพื่อสหกรณ์จะได้มีกำไรสุทธิสูงๆ เป็นต้น

2) การควบคุมเงินทุนของสหกรณ์ สมาชิกมีวิธีการควบคุม 2 วิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 สหกรณ์จัดหาเงินทุนมาได้ด้วยวิธีใดก็ตาม หากจะพิจารณาการใช้เงินทุนนั้นผู้ที่ตัดสินใจสุดท้ายเป็นอำนาจของสมาชิก (อำนาจโดยที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก)

วิธีที่ 2 ทุนที่เกิดจากสมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน สมาชิกมีสิทธิตัดสินใจในผลประโยชน์ที่ได้จากเงินลงทุนนั้น

เมื่อสหกรณ์นำเงินทุนเหล่านั้นไปสร้างผลประโยชน์แล้วมีเงินทุนส่วนเกิน (กำไรสุทธิ) เกิดขึ้น มวลสมาชิกเป็นผู้พิจารณาจัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินนั้น (กำไรสุทธิ) ในแต่ละข้อหรือทุกข้อ ได้แก่

(1) จัดสรรเพื่อเก็บไว้เป็นทุนพัฒนาสหกรณ์ในรูปของ "ทุนสำรอง" ทุนจำนวนนี้จะไม่สามารถนำมาแบ่งปันกันได้ในหมู่สมาชิก

(2) จัดสรรเพื่อจ่ายคืนสมาชิกในรูปของ "เงินปันผล" โดยการจ่ายตามส่วนของการลงทุนถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งทำกันเป็นประเพณีปฏิบัติเป็นการให้รางวัลกับสมาชิกที่มาร่วมลงทุนไว้กับสหกรณ์

(3) จัดสรรเพื่อใช้ในกิจกรรมตามความต้องการของมวลสมาชิก ที่เห็นว่าสำคัญมากและสมควรจะจัดสรรในลักษณะนี้ ได้แก่ การนำไปพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในทุกระดับ และทุนสาธารณประโยชน์ต่างๆ

1.2 ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ ทุน หมายถึง ทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นในสหกรณ์อย่างน้อยหนึ่งหุ้น และเมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรสุทธิจะต้องจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรอง ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกจะแบ่งปันกันไม่ได้ และกฎหมายสหกรณ์กำหนดสหกรณ์ต้องจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองนั่นเอง

1.3 การจำกัดอัตราผลตอบแทน สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุน (ทุนเรือนหุ้น) ตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) การที่สมาชิกลงทุนถือหุ้นในสหกรณ์เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรสุทธิจะจัดสรรกำไรสุทธิเป็นผลตอบแทนในการลงทุนของสมาชิก คือ เงินปันผลตามหุ้นนั่นเอง แต่ผลตอบแทนนั้นจะจำกัดอัตราไว้เพื่อมิให้สมาชิกหาประโยชน์กับสหกรณ์ในฐานะผู้ถือหุ้นและสมาชิกผู้ใช้บริการอื่นจะมีค่าใช้จ่ายอื่นที่สูง เช่น ถ้าอัตราเงินปันผลสูงๆ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีรายได้สูง และกำไรสุทธิต้องสูง นั่นหมายถึงสหกรณ์อาจจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้แก่สมาชิกในอัตราสูงสมาชิกผู้กู้จะได้รับผลกระทบมากกว่า เป็นต้น

1.4 การพัฒนาสหกรณ์ของตน มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดจากเรื่องดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน คือ การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นทุนสำรองของสหกรณ์ซึ่งสมาชิกไม่สามารถนำมาแบ่งปันกันได้นอกจากการชดเชยการขาดทุน หรือถ้าสหกรณ์เลิกกิจการจะจัดสรรให้วิสาหกิจชุมชนหรือสหกรณ์อื่น การที่สหกรณ์มีทุนสำรองจำนวนมากๆ ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนที่จะไปพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ได้เพิ่มมากขึ้น ถ้าพิจารณาต้นเงินทุนของสหกรณ์สำรองจัดว่าเป็นเงินทุนที่สหกรณ์ไม่มีต้นทุนเงินสหกรณ์สามารถนำไปลงทุนหาผลประโยชน์ได้เต็มที่ หรือทำให้ต้นทุนเงินของสหกรณ์ทั้งหมดต่ำลง

1.5 การพัฒนาธุรกิจ มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดจากเรื่องดังต่อไปนี้ คือ เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบหลักการสหกรณ์นี้ สหกรณ์สามารถจัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน (กำไรสุทธิ) คืนตามส่วนปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ เป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจสหกรณ์ เช่น เงินเฉลี่ยตามปริมาณที่ซื้อสินค้ากับสหกรณ์ เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ที่ชำระกับสหกรณ์ เป็นต้น เป็นการสนับสนุนสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์จะจัดสรรผลประโยชน์หรือกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนสมาชิกได้เช่นกัน ซึ่งกฎหมายสหกรณ์ให้สหกรณ์จัดสรรกำไรเพื่อการต่างๆ ได้

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 3 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ต้องพยายามหาแนวทางที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุนหรือเจ้าของทุน เป็นผู้ควบคุมและผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการหรือลูกค้าของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น อาทิ การเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อจะกู้เงินอย่างเดียว เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานแล้วมีผลกำไรเกิดขึ้น สหกรณ์ก็ควรจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมให้แก่สมาชิก

แบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งธุรกิจ โดยส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการลงทุน เพื่อการส่งเสริมความรู้ ข่าวสาร สหกรณ์ หรือทุนสวัสดิการต่างๆ หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกนำไปใช้ในการบริหารสหกรณ์ ดังนี้

2.1 การให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ โดยสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของโดยการลงทุนในทุนเรือนหุ้นซึ่งจัดเป็นทุนของสหกรณ์ และควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์โดยผ่านที่ประชุมใหญ่จึงเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ การเป็นเจ้าของ และการเป็นผู้บริหารสหกรณ์ทั้งการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลถึงความมั่นคงก้าวหน้าของสหกรณ์ ในทางกลับกันอาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของสหกรณ์ก็ได้

2.2 การเพิ่มทุนสำรองของสหกรณ์ ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ เป็นการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ส่วนหนึ่งเป็นของส่วนรวม คือ ทุนสำรองของสหกรณ์ ซึ่งทำให้สหกรณ์มีเงินทุนสำหรับไปบริหารจัดการให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น และนำผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกโดยรวมนั่นเอง เป็นทุนที่สมาชิกทุกคนรวมเป็นเจ้าของและแสดงถึงความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ได้ด้วย และต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ต่ำ ความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ต่ำกว่าการจัดหาเงินทุนจากการก่อหนี้

2.3 การจำกัดอัตราผลตอบแทน เป็นการจำกัดอัตราผลตอบแทนจากการที่สมาชิกมาลงทุนถือหุ้นในสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ไม่ต้องทำกำไรสูงเพื่อจ่ายปันผลในอัตราสูงนั่นเอง และจะไม่กระทบต่อสมาชิกที่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายให้สหกรณ์สูงๆ เป็นการแบ่งปันทั้งสมาชิกที่เป็นลูกค้าร่วมดำเนินธุรกิจและสมาชิกที่ถือหุ้นจำนวนมากได้รับประโยชน์ในอัตราที่พอควรทำให้สหกรณ์ไม่ต้องจัดการเพื่อให้ได้กำไรสูงสุดเช่นธุรกิจทั่วไป และสมาชิกที่ร่วมดำเนินธุรกิจไม่ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่สูงนั่นเอง

2.4 การเพิ่มทุนเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจและทุนสาธารณประโยชน์ เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกมากยิ่งขึ้นสร้างความผูกพันในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกและสังคมในการใช้ทุนสาธารณประโยชน์ต่างๆ เป็นการสร้างความภักดีต่อสหกรณ์ในฐานะลูกค้าและสมาชิกสหกรณ์ตลอดจนเอื้ออาทรต่อสังคม ชุมชนอื่นๆ ด้วย เป็นภาพลักษณ์การสร้างความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และจะมีผลต่อความมั่นคงของสหกรณ์และให้บุคคลอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นได้

โดยสรุป กิจการสหกรณ์มีลักษณะแตกต่างจากกิจการขององค์การธุรกิจเอกชนอื่นๆ เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในเวลาเดียวกัน การที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้สมาชิกต้องร่วมกันใช้บริการจากสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ จึงจะเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และการที่สมาชิกมีความสนใจใช้บริการจากสหกรณ์ได้จำนวนมากหรือน้อยอยู่ที่การบริการของสหกรณ์ ดังนั้นการพัฒนาด้านการบริการของสหกรณ์จะได้ผลดีจึงเกิดจากการเผยแพร่สื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกอย่างเป็นปัจจุบันด้วย สำหรับการร่วมทุนของสหกรณ์ซึ่งเป็นเรื่องรองต่อจากเรื่องการสนองความต้องการ เนื้อหาในหลักการเมื่อลงทุนในสหกรณ์แล้วเกิดผลประโยชน์ขึ้นมา สมาชิกจะจัดการผลประโยชน์ที่เกินทุนกันอย่างไรจึงจะเป็นธรรมต่อกัน การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การใช้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ การเพิ่มทุนสำรองของสหกรณ์ การจำกัดอัตราผลตอบแทน และการเพิ่มทุนเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจและทุนสาธารณประโยชน์

กิจกรรม 1.2.3

ผลดีของหลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกต่อสหกรณ์มีอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3)

เรื่องที่ 1.2.4
หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิกในกรณีที่สหกรณ์จำต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกสหกรณ์ ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์ หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 4

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเอง โดยปกติแล้วสหกรณ์เป็นองค์การที่เกิดจากการที่บุคคลมารวมกันจัดตั้งสหกรณ์เป็นองค์การอิสระเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก แต่สหกรณ์ทั้งหลายทั่วโลกมักได้รับผลกระทบจากการที่ต้องมีความสัมพันธ์กับรัฐ ตั้งแต่การจัดตั้งและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากรัฐเป็นผู้กำหนดกรอบทางกฎหมายที่สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกระบวนการในระบบภาษีอากร หรือนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมของรัฐ สามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยสนับสนุน และเป็นผลเสียแก่สหกรณ์ได้เหมือนๆ กัน ด้วยเหตุผลนี้สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเปิดเผยและโปร่งใสกับรัฐ ในขณะเดียวกันหลักความเป็นอิสระซึ่งชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงที่สหกรณ์ต้องดำรงความเป็นอิสระ เช่นเดียวกับวิสาหกิจที่ควบคุมโดยเงินทุน (บริษัท) ที่มีความเป็นอิสระเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับรัฐ

1.2 การควบคุมโดยสมาชิก หลักการข้อนี้ "สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์" สหกรณ์เป็นอิสระโดยที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกนั่นเองมีทั้งอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานโดยสมาชิก แต่ที่มีภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับแนะนำเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามกรอบแห่งกฎหมาย และการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็ง หรือป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยสหกรณ์เป็นการรวมคนหรือสมาชิกจำนวนมากนั่นเอง ซึ่งจะกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก ภาครัฐจึงเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับแนะนำ จนบางครั้งเป็นอุปสรรคมากกว่าเป็นปัจจัยสนับสนุน

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 4 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ต้องสร้างและส่งเสริมให้เข้าใจการปกครองตนเองและความเป็นอิสระของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดความสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการบริหาร การตัดสินใจหรือทำสัญญาตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก โดยไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวตนของสหกรณ์เอง

ทั้งนี้โดยหลักการสหกรณ์แต่แรกสหกรณ์ต้องเกิดจากการสมัครใจและรวมตัวของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิกเพื่อสมาชิกเป็นองค์การอิสระของสมาชิก การเกิด การเจริญก้าวหน้า และล้มสลายได้โดยสมาชิก แต่อย่างไรก็ตาม ต้องเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นทั้งภาครัฐและองค์การธุรกิจทั่วไป ซึ่งที่ผ่านมาสหกรณ์เกิดจากการแนะนำส่งเสริมโดยภาครัฐเนื่องจากสหกรณ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกจำนวนมาก เป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ซึ่งก็คือประชาชนของประเทศนั่นเอง รัฐจึงต้องกำกับแนะนำเพื่อประโยชน์โดยรวมของประชาชนและป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับสมาชิกจำนวนมากนั่นเอง ทั้งนี้หลักการข้อนี้นำไปใช้ในการบริหารสหกรณ์ได้ดังนี้

2.1 การตระหนักว่าเป็นองค์การอิสระปกครองตนเอง ทั้งสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการหมายถึง ทุกฝ่ายต้องมีจิตสำนึกรักองค์การ สหกรณ์การเจริญเติบโตหรือล้มสลายได้โดยสมาชิกนั่นเอง ดังนั้นทุกฝ่ายต้องร่วมใจกันอย่างจริงจังในการพัฒนาสหกรณ์ของตนเอง

2.2 การลดการพึ่งพาองค์การภาครัฐ โดยหลักแล้วองค์การภาครัฐมีหน้าที่ในการกำกับแนะนำ ส่งเสริม รวมทั้งควบคุมตรวจสอบตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายและประเพณีอันดีงามเพื่อความก้าวหน้าของสหกรณ์นั่นเอง และหน่วยงานต่างๆ จะลดบทบาทลงถ้าสหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเป็นอิสระ ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์และคนในสหกรณ์ทุกส่วนต้องทุ่มเทสรรพกำลังความสามารถตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง และวางใจได้ว่าจะมีองค์การภาครัฐช่วยสนับสนุน กำกับดูแล แนะนำและส่งเสริมยิ่งจะสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ย่อมเป็นผลดีต่อการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ทั้งลูกค้าและคู่ค้าของสหกรณ์

2.3 เพิ่มโอกาสจากการพึ่งพาภาครัฐ โดยหลักการแล้วสหกรณ์เป็นองค์การอิสระแต่ในสภาพความจริงหน่วยงานองค์การภาครัฐยังต้องมีการกำกับแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านเงินทุน อุปกรณ์ รวมทั้งอัตรากำลัง การให้องค์ความรู้ และการสร้างเครือข่าย ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มหรือสร้างโอกาสจากภาครัฐที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานสหกรณ์

โดยสรุป หลักการสหกรณ์ข้อนี้กล่าวถึงการปกครองตนเอง คือ ลักษณะของการดูแลตนเองหรือการตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งใดมาจากตัวเองโดยไม่อยู่ในบังคับของผู้ใด ส่วนความเป็นอิสระของสหกรณ์ คือ ลักษณะของการเป็นตัวของตัวเองหรือการพึ่งพาตนเอง ซึ่งมีทั้งมวลสมาชิกซึ่งมีฐานะเป็นทั้งเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์นั้น การนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การตระหนักว่าเป็นองค์การอิสระปกครองตนเอง การลดการพึ่งพาองค์การภาครัฐ และเพิ่มโอกาสจากการพึ่งพาภาครัฐ

กิจกรรม 1.2.4

หลักการสหกรณ์ที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระมีส่วนสนับสนุนการบริหารสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.4)

เรื่องที่ 1.2.5
หลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ ตลอดจนพนักงานในสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิผล และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้ หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 5

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การศึกษา และการฝึกอบรม หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญที่ยังคงมีอยู่ในสหกรณ์ในเรื่องการศึกษา และการฝึกอบรม "การให้การศึกษา" มีความหมายกว้างกว่าการส่งถ่ายข่าวสาร หรือการกระตุ้นให้มีการทำธุรกิจกับสหกรณ์ หากแต่หมายถึงการเข้าถึงการปลูกฝังจิตใจของสมาชิก ผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการหรือพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงความล้ำลึกและทรงคุณค่าในความคิดและวิธีการสหกรณ์

ส่วน "การฝึกอบรม" หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อจะให้เกิดความมั่นใจได้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จะมีทักษะที่จำเป็นและที่ต้องการเพียงพอในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิผล

ส่วนสุดท้ายของเนื้อหาของหลักการข้อนี้ กล่าวถึงการให้การยอมรับว่าสหกรณ์ยังมีความรับผิดชอบในการให้ข่าวสารแก่เยาวชนและผู้นำทางความคิด เช่น นักการเมือง ข้าราชการ สื่อสารมวลชน และนักการศึกษา เป็นต้น ในเรื่อง "คุณลักษณะและคุณประโยชน์" ของการสหกรณ์ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาหลายสหกรณ์ในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยได้ละเลยถึงความรับผิดชอบในเรื่องนี้ ดังนั้นสหกรณ์ต้องแสดงบทบาทในการให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลเหล่านั้นด้วย เพราะผู้คนทั้งหลายจะไม่ชื่นชมและไม่สนับสนุนสหกรณ์ ถ้าเขาไม่มีความรู้และความเข้าใจในสหกรณ์และการดำเนินงานของสหกรณ์ตลอดจนอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งคุณค่าของสหกรณ์ทั้งต่อบุคคล ประชาชนและประเทศชาติด้วย

1.2 สารสนเทศ เป็นการส่งถ่ายข้อมูลข่าวสาร หรือการกระตุ้นให้มีการทำธุรกิจกับสหกรณ์ ยังหมายถึงการเข้าถึง "ปลูกฝังจิตใจ" ของสมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการและผู้ที่สนใจในสารสนเทศต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งสารสนเทศของสหกรณ์จะเป็นการนำข้อมูลต่างๆ ภายในสหกรณ์จะจัดทำหรือวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเป็นสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เช่น สารสนเทศเกี่ยวกับการให้สินเชื่อแก่สมาชิก วิเคราะห์จำนวนเงินให้สินเชื่อ วิเคราะห์อายุลูกหนี้ วิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ เป็นต้น หรือสารสนเทศทางบัญชีการเงินและบัญชีบริหารสามารถให้ข้อมูลเป็นรายงานทางการเงินและการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ ทำให้ทราบฐานะและผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างแท้จริงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสหกรณ์ และสมาชิกได้ด้วย

ส่วนสารสนเทศหรือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ให้แก่สาธารณชนทั่วไป โดยเฉพาะเยาวชน คนหนุ่มสาว และผู้นำทางความคิดของชุมชน เช่น นักการเมือง ข้าราชการ สื่อมวลชน และนักศึกษา เป็นต้น ในเรื่องของลักษณะความเป็นสหกรณ์ตลอดจนประโยชน์ของสหกรณ์โดยคาดหวังว่าบุคคลเหล่านั้นจะบังเกิดความเข้าใจเห็นคุณค่าของสหกรณ์และหันมาให้ความสนใจ สนับสนุนกิจการทางสหกรณ์ ในที่สุด บทบาทการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจึงถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง สำหรับผู้สนใจทั่วไปก็เช่นกันสารสนเทศต่างๆ จะทำมีความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์มากยิ่งขึ้น และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานสหกรณ์และเผยแพร่งานสหกรณ์ได้เพิ่มมากขึ้น

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 5 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ต้องสร้างและส่งเสริมสหกรณ์ให้มีแผนการส่งเสริมการศึกษา ฝึกอบรม และสร้างสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของสหกรณ์ให้กระจายกันไปในทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง ซึ่งจัดว่าเป็นจุดอ่อนของขบวนการสหกรณ์ เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาต่างๆ ในทุกสหกรณ์ มีการจัดสรรงบประมาณจากกำไรสุทธิของสหกรณ์เพื่อการสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่สมาชิกตลอดมา แต่มักมีวงเงินน้อยกระจายๆ ไม่ทั่วถึงไม่เป็นชิ้นเป็นอัน เป็นเงินมากกว่าการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ และแม้กระทั่งมีการมีตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจอย่างสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับในกิจการด้านการศึกษานี้ก็ตาม แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สำหรับเรื่องสารนิเทศเป็นการสร้างสื่อหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวเนื่องกับการสหกรณ์ เผยแพร่ให้กว้างขวางทั่วไปโดยมุ่งเน้นบุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำด้านความคิด เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์การ พัฒนาชุมชน และนักการเมือง เป็นต้น

โดยหลักการสหกรณ์ข้อนี้ การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งสหกรณ์จะต้องทำกับสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาและฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลดีกับบุคคลต่างๆ ดังนี้

1) ทำให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้บังเกิดความรู้ ความเข้าใจแนวคิดวิธีการทางสหกรณ์อย่างลึกซึ้ง นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นๆ

2) ทำให้บุคคลซึ่งอยู่กับสหกรณ์มีความสามารถอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทำให้ผู้นำสหกรณ์สามารถเข้าใจความต้องการของสมาชิก และเกิดแนวทางการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง และนำแนวทางการพัฒนาสหกรณ์หรือการให้บริการใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของสมาชิก

การนำหลักการสหกรณ์ข้อนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

2.1 การกำหนดแนวปฏิบัติการศึกษาอบรมแก่ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกำหนดแนวปฏิบัติการให้การศึกษาอบรมแก่ผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้บริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยเฉพาะคณะกรรมการใหม่ เนื่องจากผู้บริหารสหกรณ์หรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก ซึ่งจะต้องเข้ามาบริหารจัดการสหกรณ์แทนสมาชิก ด้วยความแตกต่างของสหกรณ์ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการธุรกิจที่หลากหลาย และในยุคการแข่งขันด้วยแล้ว ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งมีวาระการเป็นกรรมการจำกัด ดังนั้นการศึกษาหาความรู้ และการอบรมต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีให้กับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารสหกรณ์ได้ตามเป้าหมายของสหกรณ์

ในส่วนของฝ่ายจัดการไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย ตลอดจนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สหกรณ์ต้องมีการให้การศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องในสหกรณ์ทุกระดับ เป้าหมายเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์

2.2 การกำหนดแนวการปฏิบัติการศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ การศึกษาอบรมเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกนอกจากเป็นเจ้าของสหกรณ์มีสิทธิเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ มีสิทธิเต็มตามอำนาจหน้าที่ของสมาชิก และยังเป็นลูกค้าผู้ใช้บริการของสหกรณ์ การศึกษาและฝึกอบรมจึงเป็นการเสริมศักยภาพของสมาชิกในทุกด้าน การที่สหกรณ์มีสมาชิกที่มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการสหกรณ์ เป็นลูกค้าที่ดีของสหกรณ์ ยิ่งเป็นการช่วยเสริมให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ควรเพิ่มการศึกษาอบรมแก่สาธารณชน เยาวชน บรรดาผู้นำทางความคิด และบุคคลทั่วไปในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้ด้วย เพื่อเพิ่มความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไปมากยิ่งขึ้น การบุคคลทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการศึกษาอบรม และสารสนเทศที่ถูกต้องทันเวลาจะยิ่งทำให้บุคคลทั่วไปเชื่อถือในการดำเนินงานของสหกรณ์ และเผยแพร่ไปสู่บุคคลหรือองค์การที่เกี่ยวข้องได้เชื่อถือในสหกรณ์และบุคคลเหล่านั้นอาจจะเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ ยิ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ด้วย

2.3 การพัฒนาสารสนเทศของสหกรณ์ การดำเนินงานสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยสารสนเทศในด้านต่างๆ ประกอบการให้บริการแก่สมาชิก การดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการสหกรณ์ การที่สหกรณ์มีสารสนเทศที่ดีมีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารจัดการสหกรณ์ ในส่วนของฝ่ายจัดการสารสนเทศสำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์เป็นอย่างยิ่งและสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วย

2.4 การนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ สารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้นหรือหน่วยงานองค์การที่จัดทำขึ้นมีมากมาย ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ โดยเฉพาะสารสนเทศภายในสหกรณ์ที่ทุกสหกรณ์ต้องใช้งบประมาณและระยะเวลาในการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต้องมีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและคุ้มค่ามากที่สุด

สารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำสำหรับสมาชิกจะยิ่งทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าในการดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้นยิ่งจะเสริมศักยภาพของสมาชิกและสหกรณ์ โดยจุดเน้นของสารสนเทศนอกจากการนำมาใช้ประโยชน์แล้วควรมีการปลูกฝังให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ให้ความสนใจที่จะใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ หรือข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้นเพื่อจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และคุ้มค่าที่ได้ลงทุนจัดทำทั้งเงินงบประมาณและเวลาในการจัดทำ

โดยสรุป หลักการสหกรณ์ข้อนี้ให้ความสำคัญด้านการศึกษา การฝึกอบรม และสารสนเทศโดยมีเป้าหมายอยู่ที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมถึงสาธารณชน เยาวชน บรรดาผู้นำทางความคิด และบุคคลทั่วไป สำหรับด้านการศึกษาทางสหกรณ์ได้ถูกกำหนดเป็นหลักการสหกรณ์มาตั้งแต่การดำเนินงานของสหกรณ์แรกของโลก (สหกรณ์รอชเดล) และทุกครั้งที่มีการปรับปรุงหลักการสหกรณ์โดยองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperatives Alliance: ICA) ส่วนด้านการฝึกอบรมและสารสนเทศเพิ่งจะกำหนดไว้ในหลักการสหกรณ์ที่มีการปรับปรุงครั้งหลังสุด

การนำหลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศในการบริหารทุกกิจสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติการศึกษาอบรมแก่ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ตลอดจนสมาชิกสหกรณ์ การพัฒนาสารสนเทศและการนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์

กิจกรรม 1.2.5

หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศมีความสำคัญยิ่ง แต่มักพบว่ามีการใช้ประโยชน์ไม่เต็มศักยภาพ ผู้บริหารสหกรณ์ควรมีแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.5 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.5)

เรื่องที่ 1.2.6
หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

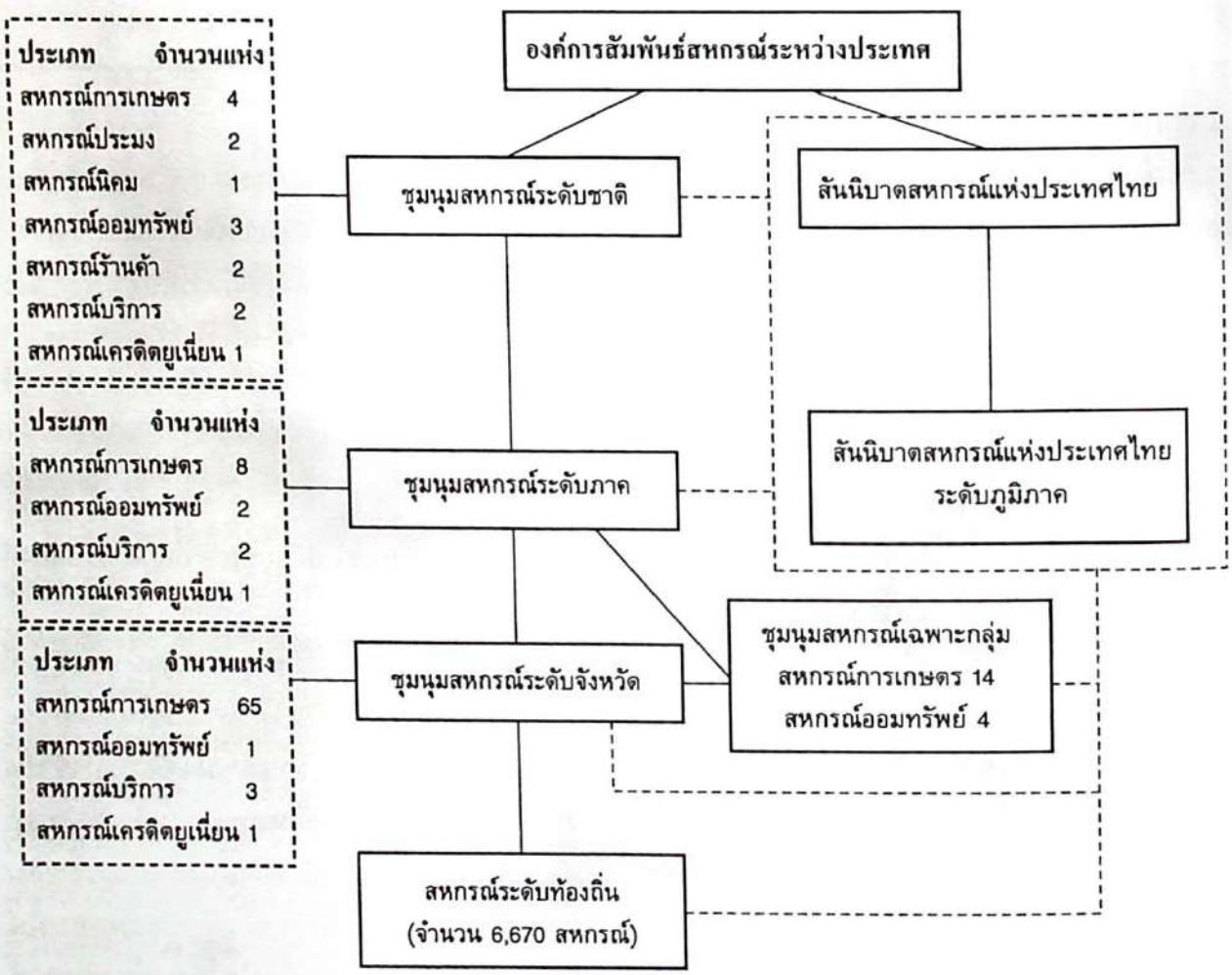
1. การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 6

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ปรับปรุงจาก นุกูล กรยืนยงค์ (2554) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักการข้อนี้ได้บัญญัติขึ้นครั้งแรกเมื่อมีการทบทวนหลักสหกรณ์ เมื่อ ค.ศ. 1966 หลังจากที่ทวีความสำคัญมาเป็นลำดับนับแต่ช่วงทศวรรษ 1850s แต่ไม่เคยปรากฏว่ามีช่วงเวลาใดที่ถือว่ามีความสำคัญในแง่ของการเป็นหลักการสหกรณ์มากเท่าในช่วงทศวรรษ 1990s หากสหกรณ์ต้องการเข้าถึงศักยภาพสูงสุด สามารถทำได้โดยดำเนินงานร่วมกันอย่างเข้มงวดตามวิธีปฏิบัติที่มีหลายสหกรณ์อาจประสบความสำเร็จมากในระดับท้องถิ่น แต่เมื่อขนาดขององค์การใหญ่ขึ้น สหกรณ์เหล่านั้นจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดูแลรักษาผลประโยชน์ในเครือข่ายระดับล่างและสมาชิกภาพ และเป็นเรื่องยากในการที่จะรักษาดุลของผลประโยชน์เหล่านั้น เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างสหกรณ์ทุกแบบ ระบบเศรษฐกิจโลกมีความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ทั่วโลกจำเป็นต้องยอมรับโอกาสในการเข้าร่วมในธุรกิจแบบร่วมทุนหรือความร่วมมือระหว่างกัน จำเป็นต้องดำเนินไปตามวิธีปฏิบัติ และระมัดระวังในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของมวลสมาชิก สหกรณ์ทั้งหลายต้องพิจารณาถึงโอกาสใน

การร่วมธุรกิจที่เป็นธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์มีได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนดังนี้

1.1 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์แนวตั้ง หรือความร่วมมือระหว่างสหกรณ์แบบทางการ เป็นความร่วมมือของสหกรณ์ในแต่ละระดับ โดยหลักการนี้สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ โดยการประสานความร่วมมือกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นการเสริมพลังการดำเนินธุรกิจและความร่วมทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างพลังในขบวนการสหกรณ์อย่างดียิ่ง ตัวอย่างความร่วมมือขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยมีการรวมตัวกันตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับชาติ ดังภาพที่ 1.5 โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทย



ภาพที่ 1.5 โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทย

ที่มา: ข้อมูลสารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ 31 ธันวาคม 2562 (เฉพาะสหกรณ์ที่มีสถานะดำเนินการ)

จากภาพที่ 1.5 โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทยเฉพาะสหกรณ์ที่มีสถานะดำเนินการ (Active) เป็นความร่วมมือระหว่างสหกรณ์เพิ่มการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ และระดับนานาชาติ

1) ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์เริ่มตั้งแต่สหกรณ์ทุกประเภทสหกรณ์ ระดับท้องถิ่น และสหกรณ์เฉพาะกลุ่ม เช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์สวนยางพารา เป็นต้น ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดในบางประเภทสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ระดับภาค ในบางประเภทสหกรณ์ และชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์จะเน้นให้ความร่วมมือด้านการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก รวมถึงการให้การศึกษาอบรม และสารสนเทศด้วยในสหกรณ์บางประเภท

2) ความร่วมมือของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นองค์การระดับชาติที่สหกรณ์ทุกประเภทต้องเป็นสมาชิกสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามกฎหมายสหกรณ์ และมีการดำเนินการของสันนิบาตสหกรณ์ระดับภูมิภาค โดยสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเน้นความร่วมในด้านวิชาการ การให้การศึกษา อบรม และสารสนเทศกับสหกรณ์ทุกประเภทและทุกระดับ

3) ความร่วมมือระดับนานาชาติ ขบวนการสหกรณ์ระดับนานาชาติมีความร่วมมือกันผ่านองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperatives Alliance: ICA) ซึ่งมีสำนักงานอยู่ในแต่ละภูมิภาคของโลกด้วยเน้นด้านวิชาการ การศึกษาอบรม สารสนเทศ และการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ทุกภูมิภาค โดยผ่านชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติประเภทต่างๆ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

1.2 ความร่วมมือแนวนอน หรือแบบไม่เป็นทางการ เป็นความร่วมในสหกรณ์ในแต่ละสหกรณ์หรือหลายสหกรณ์แบบไม่เป็นทางการ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ให้ความร่วมมือด้านเงินทุนกับสหกรณ์การเกษตร หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกันให้ความร่วมมือด้านเงินทุนซึ่งกันและกัน หรือความร่วมมือในเครือข่ายสหกรณ์ เป็นต้น เป็นการเสริมพลังในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 6 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ต้องสร้างและส่งเสริมการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีหลักการเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น ความร่วมมือเป็นพันธมิตรทางการค้า ระหว่างสหกรณ์การเกษตรกับสหกรณ์การเกษตรอื่น หรือพันธมิตรทางการค้าของสหกรณ์การเกษตรกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ก็สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก ส่วนในแนวตั้งระหว่างสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

2.1 ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการเสริมพลังความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทสหกรณ์ได้จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีพลังในการต่อรองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือยอดการจำหน่ายที่มากขึ้น เช่น สหกรณ์รวมกันซื้อปุ๋ยเคมีจำนวนมากๆ จะสามารถต่อรองราคาได้ดีกว่าต่างสหกรณ์ต่างซื้อเอง หรือซื้อผ่านชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ร่วมกันที่การตลาด และการผลิตหรือบริการ

2.2 ความร่วมมือในด้านวิชาการ สหกรณ์บางสหกรณ์มีความรู้มีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจที่มีความชำนาญหรือมีองค์ความรู้ นวัตกรรม การดำเนินงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการต่างๆ เพื่อให้นำไปประยุกต์ในสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้น เช่น สหกรณ์โคนมมีความรู้ความชำนาญในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การรวบรวมน้ำนมดิบ หรือสหกรณ์แปรรูปปาล์มน้ำมันหรือโรงงานปาล์มน้ำมันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการต่างๆ เป็นต้น

2.3 ความร่วมมือในการศึกษาอบรมและสารสนเทศ ความร่วมมือการศึกษาอบรม สารสนเทศ และการศึกษาดูงาน ซึ่งบางสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ หรือสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตร ตลอดจนการจัดฝึกอบรมอยู่แล้ว หรือแม้แต่องค์การนานาชาติที่จัดขึ้นเป็นความร่วมมือที่แต่ละสหกรณ์สามารถเข้าร่วมส่งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรของสหกรณ์และประหยัดค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์แต่ละสหกรณ์จะดำเนินการเอง

2.4 ความร่วมมือในการต่อรองการดำเนินการของภาครัฐ การดำเนินงานสหกรณ์ในประเทศไทยบางกิจกรรมหรือบางประเด็นจะต้องได้รับการกำกับจากภาครัฐ เช่น การแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ การกำหนดกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ หรือข้อกำหนดระเบียบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์โดยรวม เป็นต้น ความร่วมมือในขบวนการสหกรณ์จะต้องรวมพลังเพื่อต่อรองข้อกำหนดต่างๆ จากภาครัฐ เช่น การกำหนดแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ การกำหนดงวดการชำระเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ การกำหนดรายได้คงเหลือของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ในแต่ละเดือน การกำหนดเงื่อนไขการสำรองหนี้สงสัยจะสูญและการตัดหนี้สูญของสหกรณ์ เป็นต้น

โดยสรุป ตามหลักการสหกรณ์นี้เป็นพัฒนาการของความร่วมมือระหว่างขบวนการสหกรณ์ซึ่งสามารถทำได้ในระหว่างสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ รวมถึงความร่วมมือของสหกรณ์ในระหว่างประเทศ การร่วมมือของขบวนการสหกรณ์ทุกระดับดังกล่าวหากทำได้อย่างเข้มแข็งและจริงจังย่อมเปิดโอกาสให้ขบวนการสหกรณ์สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก

การนำหลักการสหกรณ์ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ไปใช้นั้น ประกอบด้วย ความร่วมในการดำเนินธุรกิจ ความร่วมมือในด้านวิชาการ ความร่วมมือในการศึกษาอบรมและสารสนเทศ และความร่วมมือในการต่อรองการดำเนินการของภาครัฐ

กิจกรรม 1.2.6

หลักการสหกรณ์ที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.6 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.6)

เรื่องที่ 1.2.7
หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบจากหลักทั้ง 7 ข้อ หากสหกรณ์ได้นำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จะส่งผลดีทั้งต่อสมาชิกในสหกรณ์และสหกรณ์ กล่าวคือ สมาชิกจะรู้จักสิทธิอันชอบธรรมของตนเองในการร่วมเป็นเจ้าของ ผู้ใช้บริการและผู้ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ความร่วมมือร่วมใจ เปิดโอกาสแก่ทุกๆ คนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เกิดความรักสามัคคีต่อกันและกันในสหกรณ์และชุมชนของตนเอง หลักการสหกรณ์นี้สามารถขยายความหลักการสหกรณ์และการนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ดังนี้

1. การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 7

การขยายความหลักการสหกรณ์หลักที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน หลักการข้อนี้ขยายความว่าสหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบจากหลักทั้ง 7 หลัก จากจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์การที่ดำรงอยู่เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกเป็นเบื้องต้น ด้วยเหตุที่มีการรวมกันของสมาชิกอย่างแข็งแกร่ง ส่วนมากมักเกิดในพื้นที่เฉพาะ สหกรณ์จึงมักมีความเกี่ยวพันใกล้ชิดกับ "ชุมชน" สหกรณ์มีความรับผิดชอบเฉพาะที่จะประกอบกิจการเพื่อการพัฒนาการที่ยั่งยืนของชุมชนนั้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และสหกรณ์จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมวลสมาชิกที่จะวินิจฉัยว่าสหกรณ์จะมีส่วนสนับสนุนชุมชนในเรื่องเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และมิใช่สิ่งที่สมาชิกสหกรณ์จะสามารถหลีกเลี่ยงได้

1.2 ผลดีต่อสมาชิกและสหกรณ์ หลักการข้อนี้หากสหกรณ์ได้นำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จะส่งผลดีทั้งต่อสมาชิกในสหกรณ์และสหกรณ์ กล่าวคือ สมาชิกจะรู้จักสิทธิอันชอบธรรมของตนเองในการร่วม

เป็นเจ้าของ ผู้ใช้บริการ และผู้ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ความร่วมมือร่วมใจ เปิดโอกาสแก่ทุกๆ คนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เกิดความรักสามัคคีต่อกันและกันในสหกรณ์และชุมชนของตนเอง

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่รวมตัวในแต่ละชุมชนหรือองค์การเดียวกัน เช่น สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น สมาชิกสหกรณ์จะเป็นบุคคลในชุมชน เมื่อสหกรณ์ดำเนินธุรกิจกับสมาชิกนั้นจะต้องคำนึงถึงชุมชนด้วย ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้นสหกรณ์จะไม่ได้มุ่งแต่รายได้ จะต้องมุ่งสู่สังคมและชุมชนด้วย เป็นการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์นั่นเอง ดังนั้นสหกรณ์จะต้องเอื้ออาทรกับชุมชนอยู่แล้ว ซึ่งสหกรณ์ทั่วไปได้ดำเนินการในประเด็นนี้อยู่แล้ว เช่น การจัดสวัสดิการเพื่อชุมชนสังคม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนสังคม เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการของสหกรณ์ตามหลักการข้อนี้จะเป็นผลดีต่อทั้งสมาชิกในชุมชน และสหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิกในชุมชนด้วย

2. การนำหลักการสหกรณ์ที่ 7 ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้นสหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ด้วย ซึ่งหมายความว่าเป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศ เป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง การนำไปใช้ในการบริหารสหกรณ์ที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายสวัสดิทางสังคม ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน โดยสหกรณ์จะต้องมีนโยบายหรือแผนงานสวัสดิการทางสังคมแก่สมาชิกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสมาชิก ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ หรืองบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ก็ได้ เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เช่น ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนั้นจะต้องครอบคลุมถึงชุมชนภายนอกด้วยมิใช่เฉพาะสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น

2.2 การดำเนินกิจกรรมทางสังคม นอกจากสหกรณ์กำหนดนโยบายสวัสดิการทางสังคมและจะต้องมีการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่บ่งบอกถึงความร่วมมือใส่ใจสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือต่อสังคม ชุมชน เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีทางสังคมของชุมชน งานบุญ งานสงกรานต์ ปีใหม่ หรือวันสำคัญๆ ของชาติ และการอนุรักษ์วัฒนธรรมชุมชน เป็นต้น

2.3 การดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้กำหนดให้องค์การต่างๆ ต้องดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม กรณีสหกรณ์ดำเนินกิจกรรมที่กระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น สหกรณ์มีโรงสีข้าว มีโรงงานอาหารสัตว์ โรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ และโรงงานแปรรูปยางพารา เป็นต้น สหกรณ์ต้องมีมาตรการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น คุณภาพมาตรฐานต่างๆ

ของขยะเสีย กลิ่น ฝุ่น ควัน และเสียง เป็นต้น สหกรณ์ต้องดำเนินการให้ถูกต้องถ้าละเลยจะมีความผิดตามกฎหมาย มีค่าใช้จ่ายในการจัดการที่เพิ่มขึ้น หรือแม้การเสียภาษีอากรต่างๆ สหกรณ์ต้องดำเนินการให้ถูกต้อง

2.4 การชี้นำให้เห็นถึงผลดีต่อสมาชิกและสหกรณ์ การที่สหกรณ์เอื้ออาทรต่อชุมชนซึ่งสมาชิกอยู่อาศัยและชุมชนอื่นๆ นั้นเป็นวัตถุประสงค์หลักหนึ่งของสหกรณ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินกิจการต่างๆ ร่วมกับสหกรณ์และชุมชนซึ่งเป็นผลดีต่อสมาชิกในชุมชน สร้างความน่าเชื่อถือยอมรับในคุณค่าของสหกรณ์ และยังเป็นการแบ่งปันกันในสังคมด้วย และยังจะเป็นผลดีต่อสหกรณ์โดยรวมแม้ว่าสหกรณ์จะต้องจัดสรรเงินทุนส่วนหนึ่งเพื่อกิจการทางสังคมก็ตาม แต่จะได้ผลดีต่อสหกรณ์ในระยะยาวมากกว่า

โดยสรุป ตามหลักการสหกรณ์ข้อนี้เป็นอีกบทบาทหน้าที่หนึ่งที่สหกรณ์และสมาชิก จะละเลยเพิกเฉยไม่ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้นในลักษณะการเอื้ออาทรต่อชุมชนจึงถือเป็นสิ่งมีคุณประโยชน์ที่สหกรณ์ให้กับสมาชิกและชุมชนเป็นอย่างยิ่ง การนำหลักการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดนโยบายสวัสดิทางสังคม การดำเนินกิจกรรมทางสังคม และการดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการชี้นำให้เห็นถึงผลดีต่อสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทั้งสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม

กิจกรรม 1.2.7

หลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน หลักการนี้สหกรณ์ต้องดำเนินการอย่างไรได้บ้าง ถ้าสหกรณ์ไม่ดำเนินการมีผลเสียต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.7 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.7)

แผนการสอนตอนที่ 1.3

การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

1.3.1 การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.3.2 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

1.3.3 แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

แนวคิด

1. การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ คือ เศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก รวมถึงวัฒนธรรมของชุมชนสังคม บรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจ คือ กำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เริ่มจากรวมคนหรือสมาชิก รวมทุนหรือเงินทุน ร่วมดำเนินธุรกิจโดยการบริหารธุรกิจ บริหารทุน และบริหารคนบนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และหลักการบริหารธุรกิจ ข้อมูลและสารสนเทศ
2. ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วยปัญหาด้านการจัดตั้งสหกรณ์ บุคคลในสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์ และเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ สาเหตุปัญหาของการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ความเป็นนามธรรมของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ การเห็นประโยชน์เชิงประจักษ์ของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์โดยองค์การภาครัฐ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ
3. แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การสร้างการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์ นำไปสู่การประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสมาชิกสหกรณ์ และการบริหารสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงินทุน บริหารธุรกิจ และบริหารคนของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

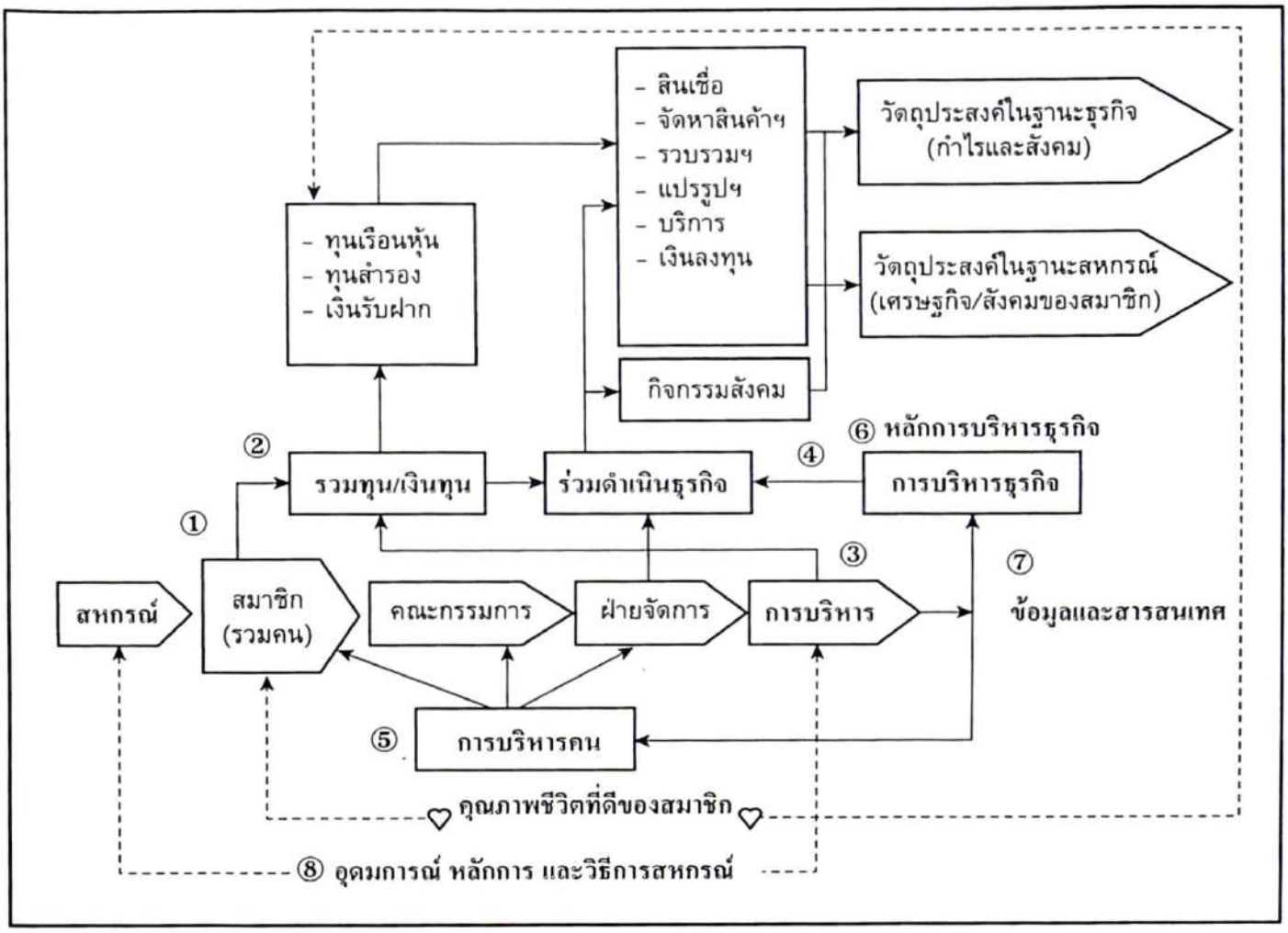
1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.1 "การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.2 "ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.3 "แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 1.3.1
การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การประยุกต์หลักการสหกรณ์เป็นวิธีการสหกรณ์นั่นเองเนื่องจากวิธีการสหกรณ์เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมหรือการดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ในตอนที่ 1.1 ได้ศึกษาในเรื่อง วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจสหกรณ์ การดำเนินงานและประเภทธุรกิจของสหกรณ์ และความมุ่งหมายของการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ และตอนที่ 1.2 หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ โดยเน้นขยายความหลักการสหกรณ์แต่ละหลัก และการนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สำหรับในตอนที่ 1.3 การประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เน้นแนวทางการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยเน้นการดำเนินงานของสหกรณ์เป็น 2 ส่วน คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ และการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ คือ มีกำไรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจ และสุดท้ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โดยรวม คือ คุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิก นอกจากนั้น จะได้ศึกษาปัญหาและสาเหตุการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ และแนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การเฉพาะเกิดจากการรวมคนหรือสมาชิกสหกรณ์เมื่อจัดตั้งสหกรณ์แล้วรวมทุนหรือเงินทุนเพื่อการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และดำเนินกิจกรรมทางสังคมต่างๆ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ทั้งเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ คือ เศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก และการบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจ คือ กำไรและความรับผิดชอบสังคมอยู่บนพื้นฐานของหลักการบริหารธุรกิจที่ดี และอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งสรุปการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

จากภาพที่ 1.6 การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์นั้น เริ่มดังนี้ คือ 1) สมาชิกสหกรณ์หรือรวมคนที่มีความต้องการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน จากนั้น 2) รวมทุนหรือเงินทุนซึ่งได้มาจากทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง เงินรับฝากจากสมาชิกและอื่นๆ นำเงินทุนนั้นมาสู่ 3) การบริหารโดยคณะกรรมการที่เลือกตั้งจากสมาชิก และคณะกรรมการแต่งตั้งฝ่ายจัดการมาดำเนินงานแทนกรรมการ ฝ่ายจัดการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2) การบริหารเงินทุน 4) การบริหารธุรกิจ และ 5) การบริหารคนหรือทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจ คือ กำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม และบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะสหกรณ์ คือ เศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ซึ่งจะนำมาสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกหรือสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการดำเนินงานต้องอยู่บนพื้นฐานของ 6) หลักการบริหารธุรกิจ 7) ข้อมูลและสารสนเทศ และ 8) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย การบริหารทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง เงินรับฝาก และบางสหกรณ์อาจจะก่อหนี้สินอื่น โดยนำเงินทุนนี้ไปบริหารธุรกิจหรือดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมทางสังคมสำหรับสมาชิกและชุมชน วัตถุประสงค์ของการจัดการธุรกิจแต่ละธุรกิจในฐานะองค์การธุรกิจจะต้องทำให้สหกรณ์มีรายได้ มีกำไร และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงมีฐานะมั่นคง สินทรัพย์ของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ มีกำไรผลทำให้ทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันสหกรณ์ต้องบริหารในฐานะสหกรณ์โดยมีวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละชุมชนด้วย ซึ่งผลจากการดำเนินงานสหกรณ์จะกลับคืนสู่สมาชิกโดยสมาชิกจะมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นภายใต้วัฒนธรรมชุมชนนั้น

การบริหารเงินทุนและบริหารธุรกิจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์นั้นจะต้องบริหารคนหรือทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ตั้งแต่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสหกรณ์ ทั้งนี้การบริหารหรือการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งหมดต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการบริหารสหกรณ์ด้วย และบริหารอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนหลักการบริหารธุรกิจที่ดีไม่ว่าจะเป็นการบริหารตามหน้าที่ธุรกิจ เช่น การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตหรือการบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศจากการบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการบริหารของสหกรณ์โดยรวม

ในส่วนของอุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 หลักจะต้องนำมาประยุกต์ในการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งสรุปตามลำดับดังนี้

1. **สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ** โดยอาศัย หลักการที่ 1 เป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง หลักการที่ 2 หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก และหลักการที่ 4 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

2. **การบริหาร** ประกอบด้วย การบริหารเงินทุน บริหารธุรกิจ และบริหารคน ต้องอาศัยหลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และหลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน ซึ่งแยกเป็น

1) การบริหารทุนหรือเงินทุน อาศัยหลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย และหลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

2) การบริหารธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจ อาศัยหลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์ หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และหลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

3) การบริหารคน อาศัยหลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ และหลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

ทั้งนี้ แนวทางการในการประยุกต์กับการบริหารสหกรณ์จะศึกษาในเรื่องที่ 1.3.3 ต่อไป

โดยสรุป การดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้

สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจ คือ มีกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงสหกรณ์มีฐานะมั่นคง และการบรรลุวัตถุประสงค์ในฐานะสหกรณ์ คือ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชน การดำเนินงานสหกรณ์จะวัตถุประสงค์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการจัดการธุรกิจที่ดีมาประยุกต์ในการบริหารทุกด้าน และการบริหารสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ต้องอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ร่วมด้วยทุกหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำพาให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายหลักของสหกรณ์ ทั้งนี้การจะนำมาประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ที่ผ่านมามีประเด็นปัญหาหลายประการซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องที่ 1.3.2 ต่อไป

กิจกรรม 1.3.1

การบริหารสหกรณ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะองค์การสหกรณ์จะต้องดำเนินงานในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.1)

เรื่องที่ 1.3.2
ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์เป็นหลักยึดปฏิบัติที่สำคัญยิ่งในขบวนการสหกรณ์ทั่วโลกและสหกรณ์ไทย ที่ทำให้สหกรณ์เป็นองค์การที่แตกต่างกับองค์การธุรกิจทั่วไป สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสมาชิกและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีก็เพื่อสมาชิกอย่างเป็นธรรมทั้งในฐานะเจ้าของและลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ที่ยึดมั่นกันมาตลอดเวลาตั้งแต่เกิดสหกรณ์แรกในโลกก็ว่าได้ แต่ปัจจุบันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วการยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ถูกละเลยลงไปมาก การบริหารสหกรณ์มุ่งการบริหารในเชิงธุรกิจมากกว่า แม้จะทราบว่าอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์จำเป็นและเป็นจุดยืนสำคัญของการสหกรณ์ ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ในประเทศไทยมีดังนี้

1. ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจหรือการดำเนินงานสหกรณ์สามารถแบ่งปัญหาสำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดตั้งสหกรณ์ บุคคลในสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การส่งเสริมการสหกรณ์ และเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ ดังนี้

1.1 การจัดตั้งสหกรณ์ การก่อตั้งสหกรณ์โดยทั่วไปเริ่มจัดตั้งจากภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มในการก่อตั้งส่วนใหญ่มิได้เกิดจากการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง เนื่องจากสหกรณ์เป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐในการส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ด้วยสภาพของสังคมไทยการร่วมกลุ่มกันแก้ไขปัญหาของชุมชนจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีผู้นำในการร่วมกลุ่มริเริ่มที่จะหาวิธีการรวมกลุ่มแบบใดที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน ซึ่งในประเทศไทยมีการร่วมกลุ่มประชาชนหลายรูปแบบ เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ วิสาหกิจชุมชน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และสหกรณ์ประเภทต่างๆ เป็นต้น ผู้นำหรือบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในแต่ละกลุ่มมีจำกัดจึงไม่พ้นต้องเป็นบุคลากรภาครัฐ ซึ่งกลุ่มหรือองค์การต่างๆ อยู่ในการกำกับแนะนำส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐที่ต่างกัน จึงมีการประสานต่อยอดและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้ยาก เป็นกลยุทธ์แย่งประชาชนและแย่งงบประมาณจากภาครัฐมากกว่า เช่น กลุ่มเกษตรกรช่วงหนึ่งอยู่ภายใต้การกำกับแนะนำของกรมส่งเสริมการเกษตร ปัจจุบันย้ายมาอยู่ภายใต้กรมส่งเสริมสหกรณ์ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมอยู่ภายใต้กรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มสัจจะออมทรัพย์อยู่ภายใต้กรมการพัฒนาชุมชน และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีหน่วยงานเฉพาะในการแนะนำส่งเสริม เป็นต้น

การก่อตั้งสหกรณ์ในเบื้องแรกต้องทำความเข้าใจบุคคลที่จะร่วมตัวกันเข้ามาดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเพื่อประโยชน์ร่วมกันในรูปแบบสหกรณ์ เข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริงในการรวมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน เพราะการดำเนินงานทั้งหมดจะโดยสมาชิกและเพื่อสมาชิกโดยแท้ ที่ผ่านมาหรือแม้แต่ในปัจจุบันส่วนใหญ่การจัดตั้งสหกรณ์สมาชิกยังไม่เข้าใจอย่างแท้จริง มองประโยชน์ตนในระยะสั้นมากกว่าสมาชิกทั้งหมดโดยรวม อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเร่งด่วนในการส่งการจัดตั้งของภาครัฐมุ่งที่ปริมาณสหกรณ์มากกว่าคุณภาพของการตั้งสหกรณ์แล้วสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงยั่งยืนบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ แต่เป็นเพื่อวัตถุประสงค์ของรัฐในการขยายอัตรากำลังราชการและงบประมาณมากกว่า

1.2 บุคคลในสหกรณ์ ปัญหาด้านบุคคลในสหกรณ์ตั้งแต่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการรวมทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ทุกระดับในภาครัฐด้วย ในเมื่อสหกรณ์ได้ตั้งขึ้นมาแล้วเป็นสหกรณ์ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เมื่อได้เข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เข้าใจและฝึกฝนการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์กับการบริหารสหกรณ์ให้ได้ คณะกรรมการเองในฐานะผู้บริหารสหกรณ์มีอำนาจเต็มที่ต้องเรียนรู้เข้าใจในหลักการสหกรณ์ และต้องมีแผนงานโครงการที่จะต้องปลูกฝังและถ่ายทอดให้สมาชิกและฝ่ายจัดการให้สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่มักไม่ให้ความสำคัญทั้งที่เป็นผู้นำของสหกรณ์ ผู้นำไม่เห็นความจำเป็น มุ่งเน้นการดำเนินงานในเชิงธุรกิจซึ่งสมาชิกเห็นประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเร็วกว่า เช่น มีกำไร มีเงินปันผลตามหุ้น เป็นต้น

บุคลากรภาครัฐที่มีหน้าที่โดยตรงในการแนะนำ กำกับ ดูแลส่งเสริมสหกรณ์ไม่ให้ความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้และเข้าใจหลักการสหกรณ์อย่างจริงจัง รวมถึงผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการมิให้ความสำคัญกับการปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างจริงจัง มุ่งปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าความก้าวหน้าของสหกรณ์ทั้งที่เป็นหน้าที่โดยตรง และมิได้มีข้อกำหนดใดๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐของสหกรณ์ในประเด็นนี้

1.3 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกและมอบหมายให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการดำเนินการธุรกิจต่างๆ กับสมาชิก ซึ่งเมื่อสหกรณ์ดำเนินการแล้วไม่สามารถสนองต่อความต้องการของสมาชิกเชิงประจักษ์อย่างทั่วถึง และความไม่เข้าใจในความเป็นสหกรณ์ สมาชิกซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการหรือลูกค้า เมื่อมิได้ประโยชน์ตอบแทนตามที่คาดหวัง การมีส่วนร่วมในธุรกิจสหกรณ์จะลดน้อยถ้อยลงยิ่งส่งปัญหาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

ยุคของการแข่งขันทางธุรกิจสมาชิกสหกรณ์มีทางเลือกในการร่วมดำเนินธุรกิจที่ดีกว่า ถูกกว่าและเร็วกว่า มองประโยชน์ตนมากกว่าสหกรณ์โดยรวม การมีน้ำใจสหกรณ์จะยิ่งน้อยลงทุกที ความใส่ใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์จึงถูกตัดทอนลงมุ่งเน้นแต่ประโยชน์ทางธุรกิจเฉพาะหน้ามากกว่าการมองสหกรณ์ในระยะยาวเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนโดยรวม

1.4 การส่งเสริมการสหกรณ์ ปัญหาการส่งเสริมการสหกรณ์ในส่วนของภาครัฐซึ่งมีหน้าที่ให้การส่งเสริมแนะนำกำกับดูแลสหกรณ์โดยเฉพาะในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มิได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง แม้แต่บุคลากรของภาครัฐเองมิได้มุ่งเน้นในเรื่องนี้และนำไปประยุกต์ให้อย่างจริงจัง รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการนำอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ไปใช้แล้วจะนำพาประโยชน์อย่างไรต่อสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ จึงมีผลทำให้ทั้งบุคลากรภาครัฐ ภาคสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์เห็นความจำเป็นมุ่งประโยชน์ตนมากกว่าส่วนรวมหรือองค์การ

สถานบันการศึกษาระดับประถม มัธยม จนถึงระดับอุดมศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านสหกรณ์น้อยมาก และการเรียนการสอนในหลักสูตรที่มีมิได้มุ่งเน้นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเน้นการให้ความรู้มากกว่า รวมทั้งมิได้มีการปลูกฝังให้ตระหนักถึงความสำคัญเป็นเนืองๆ เน้นหลักการดำเนินการทางธุรกิจมากกว่าเพราะเห็นประโยชน์เฉพาะในระยะสั้นและผู้ศึกษาเองก็สนใจจะศึกษามากกว่าจะมุ่งศึกษาด้านอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

การส่งเสริมให้การศึกษาของขบวนการสหกรณ์ตั้งแต่สหกรณ์ระดับปฐม ชุมนุมสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย การศึกษามิได้มุ่งเน้นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเน้นการให้ความรู้ หลักการและประสบการณ์การดำเนินการทางธุรกิจมากกว่าเช่นเดียวกัน

1.5 เครือข่ายขบวนการสหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์แต่ละสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติประเภทต่างๆ การส่งเสริมเครือข่าย

ขบวนการสหกรณ์เน้นการร่วมดำเนินธุรกิจมากกว่าการให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างจริงจัง อาจกล่าวได้ว่าสหกรณ์ทุกระดับมิได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

2. สาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารสหกรณ์

ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ดังกล่าวสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงอุดมการณ์สหกรณ์มีสาเหตุสำคัญ ดังนี้

2.1 ความเป็นนามธรรมของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ โดยที่อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์มีความเป็นนามธรรมจับต้องได้ยาก รวมทั้งไม่มีบทลงโทษ อุดมการณ์สหกรณ์ เป็น "ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การอยู่ดี กินดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม" เป็นเพียงความเชื่อเป็นทัศนคติทุกคนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์อาจจะมีความเชื่อที่ดีต่อสหกรณ์ แต่การจะปฏิบัติหรือไม่เป็นสิทธิ์ส่วนบุคคล ไม่ทำก็ไม่มีความผิดและไม่บทลงโทษใดๆ ถ้าเป็นความเชื่อในทางที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติจริงย่อมส่งผลดี เช่น ความเชื่อในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นเรื่องดีแต่ไม่นำไปปฏิบัติจะไม่เกิดผลตามความเชื่อนั่น หรือความเชื่อทางศาสนาทุกศาสนาเป็นเรื่องที่ดีควรปฏิบัติ แต่ไม่ปฏิบัติก็ไม่มีผลใดๆ แต่ในทางศาสนาเราถูกปลูกฝังว่าถ้าไม่ปฏิบัติจะเป็นบาป คนเราจึงเกรงกลัวบาป แต่ก็เป็นนามธรรมมิเห็นผลในความผิดนอกจากอาจจะถูกสังคมตำหนิหรือประณาม เป็นต้น แต่การผิดอุดมการณ์สหกรณ์ไม่มีผลอันใด และอุดมการณ์สหกรณ์เมื่อยึดถือแล้วไม่เกิดผลเชิงรูปธรรมย่อมเปลี่ยนแปลงได้ เช่น อุดมการณ์การเมืองในอดีตยังเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

หลักการสหกรณ์ "เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" และวิธีการสหกรณ์ เป็น "การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี" จะเห็นได้ว่าหลักการสหกรณ์เป็นเพียงแนวทางและการนำไปประยุกต์ แม้ว่าทุกคนจะรู้ว่าดีและถูกต้องแต่ถ้าไม่นำไปใช้มิได้เกิดผลกระทบมากมายต่อสหกรณ์ ในขณะที่หลักการทางธุรกิจที่ดีกระทบต่อการบริหารสหกรณ์มากกว่าจึงให้ความสำคัญมากกว่าการนำหลักการและวิธีการสหกรณ์ไปประยุกต์ในการบริหารสหกรณ์ เช่น การวางแผนธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

2.2 การเห็นประโยชน์เชิงประจักษ์ของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ ความเป็นนามธรรมของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และเป็นแนวทางในการจะปลูกฝังและนำไปปฏิบัติก็ยาก ยิ่งการเห็นผลประโยชน์นั้นยิ่งมองไม่ค่อยชัดหรือค่อนข้างช้าสำหรับสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ ดังนั้นความมีคุณค่าของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์จึงด้อยลง ในขณะที่การเห็นประโยชน์ของหลักการบริหารธุรกิจทำให้เห็นผลเชิงประจักษ์มากกว่าจึงทำให้สมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์นำมาใช้มากกว่า เช่น สหกรณ์บริหารมีกำไรสุทธิสูงๆ สามารถจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนในอัตราสูง เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงความสามารถของกรรมการที่บริหารสหกรณ์มีประสิทธิภาพมีกำไรสุทธิสูง จ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนสูง และสมาชิกพอใจที่ได้รับผลตอบแทนคืนจากสหกรณ์สูง และคณะกรรมการพอใจในฐานเสียงของสมาชิก แต่ถ้าพิจารณาตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์ไม่จำเป็นต้องมีกำไรสุทธิสูงๆ เงินปันผล และ

เงินเฉลี่ยคืนสูงก็ได้เพราะกำไรสุทธิทั้งหมดได้มาจากการเรียกเก็บค่าบริการต่างๆ จากสมาชิกนั่นเอง เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง หรือขายสินค้าในราคาสูง สมาชิกที่กู้เงิน หรือการซื้อสินค้าต้องมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงเพื่อปันผลคืนสมาชิกที่ถือหุ้นทุกคนในอัตราสูงนั่นเอง ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสหกรณ์ หรือหลักความเป็นธรรมไม่มากหรือไม่น้อยสำหรับสมาชิกแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

นอกจากนั้น การชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม หรือความอยู่ดีกินดี มีสันติสุขของสมาชิกและคุณภาพชีวิตของสมาชิก ค่อนข้างจะวัดผลชัดเจนได้ยาก เนื่องจากในการดำเนินชีวิตของบุคคลแต่ละคน แต่ละครอบครัวจะแตกต่างกันและมิได้จะพึงพากับการดำเนินงานของสหกรณ์เพียงอย่างเดียว บุคคลมีรายได้หรือฐานะทางเศรษฐกิจ และฐานะทางสังคมจากหน่วยหรือภาระงานที่ทำประจำอยู่เช่นกัน และบางบุคคลอาจจะมีพื้นฐานทางครอบครัวดีอยู่แล้วก็ได้ ดังนั้นอาจจะต้องสร้างตัวชี้วัดให้เห็นเชิงประจักษ์ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์มีประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เชิงเปรียบเทียบ ดังตัวอย่าง

1) ประโยชน์เชิงประจักษ์ทางเศรษฐกิจเชิงเปรียบเทียบ เช่น การได้รับผลตอบแทนจากการถือหุ้นในสหกรณ์ เป็นเงินปันผลตามหุ้นในอัตราที่สูงกว่าการลงทุนในการถือหุ้นกิจการอื่น หรือผลตอบแทนจากการออมเงินเป็นเงินฝากกับสหกรณ์ได้รับดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่าหรือใกล้เคียงกับสถาบันการเงินอื่น หรือการประหยัดรายจ่ายหรือต้นทุนจากการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์นอกจากได้เงินทุนไปประกอบอาชีพแล้ว ยังประหยัดดอกเบี้ยจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่าการกู้ยืมสถาบันการเงินอื่น รวมถึงการซื้อสินค้าหรือบริการจากสหกรณ์ จะประหยัดกว่าการซื้อจากร้านค้าทั่วไป เป็นต้น

นอกจากนั้น สหกรณ์ยังมีสวัสดิการอื่นที่อำนวยประโยชน์ทางเศรษฐกิจอีกหลายประการในขณะที่องค์การอื่นไม่มี เช่น สวัสดิการทุนการศึกษาบุตร สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการค่าชดเชยสมาชิกเกษียณอายุงาน สวัสดิการคุ้มครองชีวิต เป็นต้น

2) ประโยชน์เชิงประจักษ์ทางสังคมเชิงเปรียบเทียบ เช่น การส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจและเอื้ออาทรกันระหว่างสมาชิกและชุมชน การได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในหมู่สมาชิก คือ สมาชิกผู้มีเงินออมนำเงินมาออมกับสหกรณ์ สมาชิกที่ขาดแคลนเงินกู้มากู้กับสหกรณ์เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันละกันอย่างหนึ่ง การส่งเสริมการให้ความรู้ในการดำเนินชีวิต หรือการวางแผนทางการเงินหรือการวางแผนการออมของสมาชิก การร่วมกิจกรรมทางสังคมและประเพณีต่างๆ ของสหกรณ์ กิจกรรมการบันทึกบัญชีครัวเรือน และการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อกิจกรรมทางสังคมของสหกรณ์ เป็นต้น

3) ประโยชน์เชิงประจักษ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น สหกรณ์กำหนดเป็นนโยบายสำคัญของสหกรณ์ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องรวมทั้งชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของกิจกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้น เช่น กิจกรรมส่งเสริมการออมเงิน กิจกรรมการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ของสมาชิก กิจกรรมการสร้างสาธารณประโยชน์ต่างๆ รวมกันของสมาชิก กิจกรรมบัญชีครัวเรือน หรือการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และกิจกรรมลดการซื้อหวยด้วยการออมเงินกับสหกรณ์ เป็นต้น

2.3 การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์โดยองค์การภาครัฐ สหกรณ์เป็นเครื่องมือของรัฐในการช่วยเหลือเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนหรือสมาชิกอย่างหนึ่ง การส่งเสริมการจัดตั้งในช่วงแรกๆ หรือในปัจจุบันยังไม่เน้นความสำคัญของการปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างจริงจัง แม้สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนซึ่งยึดมั่นเน้นการให้การศึกษาอบรมด้านต่างๆ แก่สมาชิกก่อนเข้ามาเป็นสมาชิกอย่างจริงจังมาตลอดแต่ในปัจจุบันบางสหกรณ์กับลดความเข้มข้นลง ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ในระยะต่อมา ซึ่งอาจจะเป็นผลมากจากประเด็นที่ 2.1 และ 2.2 ก็ได้

2.4 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง โดยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แล้วถ้าได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจังควบคู่หลักการบริหารธุรกิจที่ดีถือได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญที่สหกรณ์แตกต่างกับองค์การธุรกิจทั่วไป แต่สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึงในข้อดี และเป็นประเด็นหลักการสหกรณ์ที่แตกต่างกับองค์การธุรกิจอื่นมักนำเสนอแต่ประเด็นที่อ่อนด้อยหรือทางลบมากกว่ามีผลทำให้ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ไม่ดีทั้งๆ ที่สหกรณ์ที่ดีที่เข้มแข็งมีมากกว่ามากมาย ทำให้เห็นคุณค่าของสหกรณ์อ่อนด้อยลงไป

2.5 การเปลี่ยนทางสังคมและเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไปในยุคของการแข่งในเชิงธุรกิจมากขึ้นทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมทั้งสมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เห็นประโยชน์ตนในระยะสั้นมากกว่าองค์การสหกรณ์หรือภาครัฐในระยะยาว ดังนั้นการจะปลูกฝังคุณค่าของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์จึงอาจจะจำเป็นน้อยลงจนอาจจะไม่เห็นถึงความจำเป็นต้องดำเนินการในรูปแบบสหกรณ์ก็ได้เพราะทุกคนสามารถพึ่งพาตนเองได้แล้วและไม่มีจิตใจที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์อาจจะไม่มีความจำเป็นสำหรับชุมชนบางชุมชนก็ได้ถ้าไม่มีความเข้าใจหรือปลูกฝังอย่างจริง ซึ่งจริงๆ แล้วสามารถนำไปประยุกต์ได้ในชุมชนทุกระดับเช่นเดียวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยสรุป ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดตั้งสหกรณ์ ด้านบุคคลในสหกรณ์ ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ด้านการส่งเสริมการสหกรณ์ และด้านเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ ส่วนสาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ความเป็นนามธรรมของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ การเห็นประโยชน์เชิงประจักษ์ของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์โดยองค์การภาครัฐ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง และการเปลี่ยนทางสังคมและเศรษฐกิจ

กิจกรรม 1.3.2

1. ปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจปัญหาใดที่นักศึกษาเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดเพราะเหตุใด จงอภิปราย
2. สาเหตุของปัญหาการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจ นักศึกษาเห็นว่าควรจะมีประเด็นใดอีกบ้างเพราะอะไร จงอภิปราย

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.2)

เรื่องที่ 1.3.3
แนวทางการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดเป็นผล ส่วนวิธีการสหกรณ์เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกโดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี แนวทางการใช้หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คือ วิธีการสหกรณ์นั่นเอง จากการที่ได้ศึกษามาแล้วในตอนที่ 1.1 และ 1.2 หลักการสหกรณ์เป็นหลักการเฉพาะในขบวนการสหกรณ์ที่ต่างกับหลักการบริหารธุรกิจทั่วไป แต่การบริหารสหกรณ์ต้องอาศัยหลักการบริหารธุรกิจทั่วไป ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าบุคคลในขบวนการสหกรณ์จะทราบเป็นอย่างดีว่าหลักการและวิธีการสหกรณ์เป็นอย่างไร แต่อาจจะยังมิได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ในที่นี้ขอเสนอแนวทางการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์จากการประมวลความรู้และประสบการณ์ในสหกรณ์โดยมีแนวทางที่ต่อเนื่องจากเรื่องที่ 1.3.1 และ 1.3.2 ประกอบด้วย การสร้างการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์ การประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสมาชิกสหกรณ์ และการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์

การสร้างการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์เนื่องหลักการสหกรณ์เป็นหลักการเฉพาะและมีความนามธรรมมาก การปฏิบัติหรือนำไปใช้หรือไม่มิได้มีผลทางการบังคับแต่อย่างใด และสหกรณ์ในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งมาแล้วกว่า 100 ปี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสร้างการรับรู้ในการประยุกต์หลักการสหกรณ์ดังนี้

1.1 บุคลากรสหกรณ์ต้องเข้าใจในเบื้องต้น บุคลากรสหกรณ์จัดว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องเป็นแนวร่วมในการทำความเข้าใจและจะนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้นำสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นผู้นำสหกรณ์ภาครัฐหรือภาคสหกรณ์ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภท เป็นต้น รวมถึงคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ถือว่าเป็นผู้นำในขบวนการสหกรณ์ต้องเข้าใจและยึดมั่นการปฏิบัติตามหลักสหกรณ์เป็นเบื้องต้นอย่างจริงจังแล้ว จึงเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนไปสู่ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ โดยจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย เสมือนถ้าผู้นำไปทำก่อนผู้ตามจะทำตามทำไม ดังนั้นต้องปรับที่ผู้นำก่อนเพราะจะเป็นแกนนำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจำนวนมาก

1.2 สร้างการตระหนักหรือชี้ให้เห็นคุณค่าของหลักการสหกรณ์ หลักสหกรณ์แต่ละหลักทั้ง 7 หลัก กำหนดและขยายความเพียงหัวใจหลักการแต่การตีความหรือขยายความนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

และเห็นผล และนำไปประยุกต์ยังคลุมเครือและเข้าใจไม่ตรงกันของแต่ละบุคคลในการที่จะเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติทำให้ไม่เห็นคุณค่าที่แท้จริงของหลักการสหกรณ์แต่ละข้อ ทั้งนี้ได้ระบุไว้บ้างแล้วในตอนที่ 1.2 บุคคลทุกคนเมื่อไม่เห็นคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้โดยตรงทั้งตนเองครอบครัว และชุมชนการจะนำไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง ดังเช่น บุคคลส่วนใหญ่ทราบว่าการออกกำลังกายเป็นเรื่องที่ดีต่อสุขภาพและอารมณ์ของตนเองแท้ๆ คนที่นำไปปฏิบัติจริงจึงเห็นผล หรือคนที่ยังไม่ได้พบความทุกข์หรือเป็นโรคเพราะการไม่ออกกำลังกายจะไม่พยายามที่จะออกกำลังกายนั่นเอง เป็นต้น

1.3 ชี้ให้เห็นผลเสียของการไม่นำไปประยุกต์ใช้หรือกำหนดบทลงโทษ การชี้ให้เห็นคุณค่าของหลักการสหกรณ์เป็นเรื่องที่ต้องทำและทำอย่างต่อเนื่องและต้องชี้ให้เห็นถึงผลเสียของการไม่ทำด้วย หรืออาจจะกำหนดบทลงโทษถ้าไม่ปฏิบัติ เช่น บุคคลถ้าไม่ออกกำลังกาย เขาก็จะเรียนรู้ว่าจะเป็นภัยต่อตัวเขาเอง เช่น โรคอ้วน หรือมีโรคภัยต่างๆ เขาจะหันมาออกกำลังกาย เป็นต้น

ดังนั้น หลักการสหกรณ์ทั้ง 7 หลัก บุคคลในสหกรณ์บุคคลใดไม่ยึดมั่นปฏิบัติอาจจะต้องมีบทลงโทษ ทั้งผู้บริหาร สมาชิก และสหกรณ์ทั้งองค์การ ซึ่งอาจกำหนดบทลงโทษโดยมาตรการทางสังคมสหกรณ์ก็ได้ เช่น บุคคลผิดศีลจะบาป บุคคลไม่สวมหน้ากากอานามัยจะถูกสังคมรังเกียจ หรือบุคคลไม่ข้ามถนนตรงทางม้าลายจะถูกปรับตามกฎหมาย เป็นต้น หรือแม้แต่ในกฎหมายสหกรณ์ยังมีการกำหนดบทลงโทษบางประการไว้ แต่บุคคลในขบวนการสหกรณ์ถ้าละเลยต่อการปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์อาจจะกำหนดบทลงโทษ ดังตัวอย่าง

1) การไม่รับเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ การเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทต้องผ่านการอบรมเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างจริงจังและเน้นในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2) การงดสวัสดิการของสหกรณ์ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาจัดสวัสดิการแก่สมาชิก เช่น สหกรณ์ให้มีการประเมินอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์กับสมาชิกทุกครั้งก่อนการขอรับสวัสดิการของสหกรณ์ หรือกำหนดให้สมาชิกทุกคนต้องผ่านการอบรมในด้านอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์อย่างน้อย 1 ครั้งทุกรอบ 5-10 ปี เป็นต้น ดังเช่นบางสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกต้องบันทึกบัญชีครัวเรือนมาประกอบการขอกู้เงินจากสหกรณ์มิฉะนั้นจะไม่ให้กู้ยืมเงิน หรือสมาชิกที่มีประวัติการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์หรือชำระหนี้ได้ดีการกู้ยืมเงินจะได้ลดอัตราดอกเบี้ยจากอัตราดอกเบี้ยปกติ เป็นต้น

3) ห้ามเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกคนต้องผ่านการอบรมและฝึกปฏิบัติการปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น กรรมการต้องมีความรู้ด้านการเงิน การบัญชีและการบริหารสหกรณ์ โดยต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด หรือที่จะเป็นผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เป็นต้น

4) เป็นตัวชี้วัดการทำงานของฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ต้องได้รับการปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตามเกณฑ์ที่กำหนดและต้องแสดงให้เห็นความรู้ความเข้าใจและสามารถเป็นแบบอย่างได้ ในแต่ละรอบปีการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

5) ลดลำดับชั้นสหกรณ์ โดยกำหนดเกณฑ์ในการวัดการดำเนินงานของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ซึ่งหน่วยงานกลางกำหนด เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันมีเกณฑ์ในการวัดความเป็นสหกรณ์อยู่บ้างแล้ว ถ้าสหกรณ์ไม่ผ่านเกณฑ์อาจจะถูกปรับลดลำดับชั้นสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีผลต่อความน่าเชื่อถือ การได้รับการส่งเสริมจากองค์การหรือสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้อง หรือกำหนดให้สัมพันธ์กับเกณฑ์อื่นของสหกรณ์ เช่น ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หรือสหกรณ์ดีเด่น เป็นต้น

6) สรุปผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ สหกรณ์อาจจะสรุปผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์เผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน โดยสรุปผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 หลัก อาจจะสรุปเป็นตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 สรุปผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์	ผลเสียต่อสมาชิก	ผลเสียต่อสหกรณ์
หลักที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง	1. ไม่รู้สึก/สำนักมีความเป็นเจ้าของสหกรณ์ 2. ไม่พยายามช่วยเหลือตนเองก่อน หวังความช่วยเหลือกับบุคคลอื่นหรือกับสหกรณ์ และเมื่อไม่ได้จะแสดงพฤติกรรมอันไม่สมควร 3. ไม่เป็นปากเสียงแทนสหกรณ์/ไม่เห็นคุณค่าของสหกรณ์นำไปสู่ความไม่ร่วมมือ 4. ไม่เชื่อมั่นต่อสหกรณ์	1. ไม่เป็นเจ้าของและไม่ใช้บริการของสหกรณ์ 2. ไม่มีส่วนร่วม/ภักดีต่อสหกรณ์ 3. ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์จะน้อย/ทุนไม่เพียงพอ/โอกาสขยายกิจกรรมน้อย/ผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกน้อย 4. ความเชื่อมั่นของสหกรณ์น้อยลง
หลักที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย	1. ขาดสิทธิพื้นฐานในฐานะบุคคล 2. ขาดการดูแลเอาใจใส่สหกรณ์ 3. ไม่เชื่อมั่นต่อระบบการบริหารสหกรณ์	1. ความขัดแย้งในการบริหารสหกรณ์ 2. เอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่มที่มีอำนาจ 3. ขาดความโปร่งใส
หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก	1. ความเสี่ยงต่อการได้รับผลตอบแทนต่ำ 2. ได้รับผลตอบแทนต่ำ 3. การมีส่วนร่วมทางธุรกิจน้อย 4. ขาดการมีส่วนรับผิดชอบต่อการดำเนินงานสหกรณ์	1. ฐานะสหกรณ์ไม่มั่นคงความเสี่ยงสูงหรือทุนของสหกรณ์น้อย 2. ต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์สูง 3. โอกาสการขยายธุรกิจน้อย

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ผลเสียต่อสมาชิก	ผลเสียต่อสหกรณ์
หลักที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ	1. ตระหนักว่าสหกรณ์อาจจะเลิกกิจการได้ 2. การไม่หวังพึ่งพาหน่วยงานอื่น 3. โอกาสที่จะได้รับคืนเงินลงทุนหรือผลตอบแทนไม่แน่นอนจากการบริหารผิดพลาด	1. ความเป็นอิสระมากเกินไปโอกาสการบริหารเกิดความเสียหายได้ง่าย 2. ความเป็นจริงยังมีการควบคุมกำกับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานบางด้าน 3. ถ้าบริหารผิดพลาดโอกาสความเสี่ยงสูง
หลักที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ	1. ไม่รู้ในแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง 2. ดำเนินงานกับสหกรณ์ผิดพลาดขาดโอกาสที่จะสร้างผลตอบแทนได้	1. การเชื่อมั่นในสหกรณ์มีน้อย 2. การพัฒนาสหกรณ์เป็นไปได้ช้า 3. การบริหารสหกรณ์อาจผิดพลาดจากการมีความรู้และข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอ
หลักที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์	1. ไม่เกิดพลังในสหกรณ์ทำให้โอกาสจะได้รับประโยชน์ในต้นทุนที่สูง 2. ไม่เกิดเครือข่ายการเรียนรู้กับสมาชิกรายอื่น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์	1. พลังในการเกิดอำนาจต่อรองทางธุรกิจมีน้อย 2. ต้นทุนการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นจากการไม่มีเครือข่ายความร่วมมือ 3. ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสหกรณ์
หลักที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน	1. ไม่เกิดสวัสดิการทางสังคมที่ควรจะได้รับพื้นฐาน 2. ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือกันในสังคมถูกลดทอนลง	1. ไม่เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อสังคมและชุมชน 2. โอกาสการสร้างร่วมมือระหว่างกันมีน้อย

1.4 ปลูกฝังและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นนามธรรมของหลักการสหกรณ์และการประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมยาก จึงต้องมีการปลูกฝังและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดผลเป็นรูปธรรม โดยอาจจะกำหนดเป็นนโยบายหรือแผนงานประจำปีของสหกรณ์

1.5 ติดตาม ประเมินผลและปัญหาการประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารสหกรณ์ได้กำหนดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในการปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการสหกรณ์แล้วจะต้องมีการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าประเมินปัญหาต่างๆ ที่จะนำไปประยุกต์ให้เพื่อนำมาปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อไป

2. การประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกจัดว่าเป็นบุคคลสำคัญในสหกรณ์ลำดับแรกในการเข้ามาร่วมในการจัดตั้งสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์ เป็นผู้ใช้บริการหรือลูกค้าของสหกรณ์และยังสามารถมีสิทธิ์เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้บริหารสหกรณ์ได้ด้วย ดังนั้นจะต้องมีการสร้างการรับรู้ในหลักการสหกรณ์อย่างจริงจังต่อเนื่องแล้ว ซึ่งแต่ละหลักการสหกรณ์สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารสหกรณ์ได้ดังนี้

2.1 หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้างกับการบริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยสมัครใจ รับผิดชอบต่อความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสียหายของสหกรณ์ และสมาชิกเองมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าสหกรณ์เสียหายสมาชิกก็ต้องรับผิดกับความเสียหายนั้นด้วย

2.2 หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยกับการบริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องทำให้สมาชิกทราบหรือตระหนักถึงบทบาทในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกขั้นตอนตั้งแต่การเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ การร่วมดำเนินธุรกิจสหกรณ์ การบริหารของคณะกรรมการ และการดำเนินการของฝ่ายจัดการ เพื่อมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์เกิดผลดีต่อสหกรณ์โดยรวมมิให้เกิดความเสียหาย หรือไม่เป็นธรรมกับสมาชิกบางกลุ่ม

2.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์กับการบริหารสหกรณ์ การเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์นอกจากจะต้องจัดสรรส่วนเกินเป็นทุนสำรองของสหกรณ์โดยเห็นประโยชน์ในระยะยาวของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องชี้ให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการมีทุนสำรองจำนวนมากๆ เพราะจะทำให้ฐานะการเงินของสหกรณ์ดีขึ้นความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ต่ำ ดังนั้นการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองจะต้องมากกว่าตามอัตราที่กฎหมายกำหนดเพื่อจะได้เป็นทุนระยะยาวของสหกรณ์ นอกจากนั้นจะต้องจัดสรรเพื่อทุนสาธารณประโยชน์เพื่อสังคมมากขึ้น มิใช่มุ่งแต่จะจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจจำนวนมากๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่สมาชิกพึงพอใจมากและกรรมการก็พอใจแต่จะไม่ได้เพิ่มทุนสำรองในระยะยาวของสหกรณ์

นอกจากนั้น ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์จำนวนมาก เช่น ร่วมกันออม ร่วมกันซื้อสินค้า หรือใช้บริการของสหกรณ์ในฐานะสมาชิกสหกรณ์หรือลูกค้าของสหกรณ์ โดยสมาชิกที่มีเงินทุนเหลือมาออมกับสหกรณ์ และสมาชิกที่ขาดแคลนเงินทุนมาก็ยืมเงินกับสหกรณ์ตามหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยได้รับประโยชน์พอสมควร และมีต้นทุนในอัตราที่ไม่สูง ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดความเข้าใจอย่างเนืองๆ ไม่ให้บางกลุ่มได้ประโยชน์มากในขณะที่เอาเปรียบกับสมาชิกอีกกลุ่ม เป็นต้น

2.4 หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศกับการบริหารสหกรณ์ การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับสมาชิกที่ต้องเรียนรู้ เข้าใจ และสนใจอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้สมาชิกสหกรณ์สามารถประยุกต์หลักการสหกรณ์หลักอื่นๆ กับการบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วย ผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3. การประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสหกรณ์

การบริหารสหกรณ์ ประกอบด้วย การบริหารเงินทุน บริหารธุรกิจ และบริหารคน ต้องอาศัยหลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์ หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และหลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน ซึ่งแยกเป็น ดังนี้

3.1 การบริหารทุนหรือเงินทุนของสหกรณ์ อาศัยหลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย และหลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์ เงินทุนหรือทุนของสหกรณ์จะได้มาจากทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น นอกจากนั้นสหกรณ์อาจจะได้มาจากการก่อนหนี้ เช่น เงินรับฝากจากสมาชิก หรือกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เป็นต้น ซึ่งเงินทุนมีต้นทุนเงินทุน เงินทุนดังกล่าวผู้บริหารสหกรณ์จะต้องนำไปลงทุนในสินทรัพย์ไม่ว่าจะเป็นการให้สินเชื่อหรือจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และมีกำไรจากการลงทุน และมีสภาพคล่องที่เหมาะสมด้วย

การบริหารเงินทุนนั้นสหกรณ์ต้องบริหารนำหลักการสหกรณ์มาใช้โดยสมาชิกต้องมีการควบคุมการลงทุนของสหกรณ์มิให้ผู้บริหารสหกรณ์นำเงินไปลงทุนผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หรือลงทุนในกิจการที่มีความเสี่ยงทางการเงินสูง ซึ่งอาจจะมีผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์หรือขาดทุน และในขณะเดียวกันเมื่อสหกรณ์มีการดำเนินงานมีผลกำไรสมาชิกมีส่วนในการควบคุมการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์โดยร่วมเป็นทุนสำรองในอัตราที่สูงๆ ยิ่งดี และจัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ต่างๆ และคืนให้สมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

นอกจากนั้น การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ที่สหกรณ์ลงทุนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ว่าจะมีส่วนร่วมในการถือหุ้น หรือฝากเงินกับสหกรณ์ จะทำให้สหกรณ์มีเงินทุนเพิ่มขึ้น หรือร่วมกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ หรือร่วมซื้อสินค้ากับสหกรณ์ หรือร่วมใช้บริการกับสหกรณ์ นั่นหมายถึงสหกรณ์จะมีรายได้จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องกระตุ้นให้สมาชิกมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจให้มากที่สุด และขณะเดียวกันจะต้องแสดงให้สมาชิกเห็นว่าเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์จำนวนมากสมาชิกและสหกรณ์จะได้รับประโยชน์คืนสู่สมาชิกและสหกรณ์โดยรวมนั่นเอง

3.2 การบริหารธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อาศัยหลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกสหกรณ์ หลักการที่ 6 การมีส่วนร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และหลักการที่ 7 การเอื้ออาทร

ต่อชุมชน การบริหารธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากสมาชิกดังที่กล่าวแล้ว ซึ่งนอกจากสหกรณ์จะมีปริมาณธุรกิจจำนวนมากซึ่งจะมีผลต่อต้นทุน ซึ่งสามารถต่อรองได้ต่ำลงหรือประหยัดรายจ่าย ซึ่งเป็นผลดีทั้งสมาชิกและสหกรณ์

หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องเน้นความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ หรือเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ในทุกระดับ เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งมีอำนาจในการต่อรองด้านต่างๆ รวมถึงการมีผู้ร่วมค้าหรือร่วมดำเนินธุรกิจด้วย ซึ่งสุดท้ายจะเป็นผลดีต่อทั้งสหกรณ์แต่ละสหกรณ์และสหกรณ์ในเครือข่ายทุกระดับ และส่งผลต่อสมาชิกสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ด้วย

หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกันเงินจำนวนหนึ่งจากการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เพื่อกิจกรรมที่เอื้ออาทรต่อชุมชนอย่างชัดเจนและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวได้รับทราบในกิจกรรมที่สหกรณ์ทำและประโยชน์ที่สหกรณ์และชุมชนได้รับ

3.3 การบริหารคนของสหกรณ์ อาศัยหลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ และหลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ การบริหารคนในสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยหลักการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศในการบริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยบรรจุในแผนงานและดำเนินงานอย่างจริงจัง ซึ่งจัดว่าเป็นหัวใจหลักในการบริหารคนในสหกรณ์ก็ว่าได้

หลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในการบริหารคนในสหกรณ์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งทางวิชาการประสบการณ์ และทักษะในการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องกระตุ้นให้เกิดการร่วมเรียนรู้ร่วมในสหกรณ์และระหว่างสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป แนวทางการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ที่สำคัญจะต้องให้มีการรับรู้ความสำคัญของการประยุกต์หลักการสหกรณ์ ได้แก่ บุคลากรสหกรณ์ต้องเข้าใจในเบื้องต้น สร้างการตระหนักหรือชี้ให้เห็นคุณค่าของหลักการสหกรณ์ ชี้ให้เห็นผลเสียของการไม่นำไปประยุกต์หรือการกำหนดบทลงโทษ ปลูกฝังและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และติดตาม ประเมินผลและปัญหาการประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง ส่วนการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ หลักการที่ 1 หลักการที่ 2 หลักการที่ 3 และหลักการที่ 5 สำหรับการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสหกรณ์ ได้แก่ หลักการสหกรณ์กับการบริหารทุนหรือเงินทุน การบริหารธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจ และการบริหารคนของสหกรณ์

กิจกรรม 1.3.3

แนวทางการประยุกต์หลักการสหกรณ์กับการบริหารสมาชิก และการบริหารธุรกิจสหกรณ์มีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.3)

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). *อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์.* สืบค้นจาก http://web.cpd.go.th/rayong/index.php/knowlege/knowlege7 สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2563.

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2563). แนวคิดการสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม* (หน่วยที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุมพล ชละเอม. (2556). ความหมาย ค่านิยม อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 1, ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด. (2563). *คุณธรรมและจิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน.* สืบค้นจาก https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php/2017-05-24-02-43-05/mind-virtue สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 256.

นุกูล กรยืนยงค์. (2554). *หลักการและวิธีการสหกรณ์.* ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก http://www.eco.ku.ac.th/prinprac/Prinpract2554.pdf สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2563.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

หน่วยที่ 2

การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

ชื่อ	รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ
วุฒิ	วท.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	M.Sc. (Economics) Jon M. Huntsman School of Business, USA.
	Ph.D. (Economics) Oklahoma State University, USA.
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง	หน่วยที่ 2

แผนการสอนหน่วยที่ 2
การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ตอนที่

2.1 แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
2.2 กระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
2.3 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

แนวคิด

1. การบริหารจัดการธุรกิจและสหกรณ์เริ่มจากทรัพยากรการบริหารของธุรกิจและสหกรณ์ โดยเน้นการจัดการซึ่งจะต้องมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอ ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดความล้มเหลวเพราะสหกรณ์นั้นๆ ไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติหรือการทำงานของสหกรณ์ ทั้งนี้อาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น การไม่เห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น เป็นต้น
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากองค์การต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
3. การบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลา 4 ปี ระหว่าง 30 มิถุนายน 2560-30 มิถุนายน 2563 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ ค่านิยมองค์การ ความสามารถหลักของสหกรณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ และการกำหนดตัวชี้วัด สำหรับการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยมีการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนยุทธศาสตร์ ระหว่าง 1 มกราคม 2560-1 ธันวาคม 2562 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ค่านิยมองค์การ มีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการ เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.1 "แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.2 "กระบวนการธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.3 "กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 2 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.1-2.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 2.1-2.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 2
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 2.1
แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

2.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
2.1.2 แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
2.1.3 ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

แนวคิด

1. การบริหารจัดการธุรกิจและสหกรณ์เริ่มจากทรัพยากรการบริหารของธุรกิจและสหกรณ์ โดยเน้นการจัดการซึ่งจะต้องมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอ ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งทรัพยากรการบริหารดังกล่าวนำมาจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของสหกรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสหกรณ์
2. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ทำให้องค์การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การมีความชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์การสร้างผลตอบแทนเหนือคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านประสิทธิภาพ และ 2) มีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ทำให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่าธุรกิจคู่แข่ง

3. ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดความล้มเหลว เพราะสหกรณ์นั้นๆ ไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติหรือการทำงานของสหกรณ์ ทั้งนี้อาจจะมาจากหลายสาเหตุ อาทิ การไม่เห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น พฤติกรรมการบริหารจัดการที่คุ้นเคยกับอดีตที่ผ่านๆ มา ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีภารกิจจำนวนมาก ตลอดจนสหกรณ์ไม่มีการสร้างเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.1 "ความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.2 "แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.3 "ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ได้

เรื่องที่ 2.1.1

ความหมายและความสำคัญการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ธุรกิจ (Business) จัดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการโดยมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน และมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น ธุรกิจ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่ประกอบไปด้วยการผลิตสินค้า หรือการให้บริการตามความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งการจำหน่ายสินค้า โดยได้รับกำไรเป็นผลตอบแทน จากความหมายของธุรกิจที่กล่าวมาทำให้สามารถจำแนกส่วนประกอบสำคัญของธุรกิจได้ คือ การผลิต (Productions) จัดเป็นการดำเนินกิจกรรมการผลิตต่างๆ เช่น วัตถุดิบสำหรับการผลิต สินค้าสำเร็จรูป ผลิตผลทางการเกษตร เป็นต้น การบริการ (Services) เป็นการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน การให้บริการโรงแรม การขนส่ง เป็นต้น การจัดจำหน่าย (Distributions) เป็นการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการกระจายและจำหน่ายสินค้า ทั้งสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าสำหรับผู้บริโภค กำไร (Profit) เป็นผลตอบแทนที่ผู้ดำเนินธุรกิจจะได้รับจากการดำเนินงาน โดยเกิดจากผลต่างระหว่างรายได้ของธุรกิจและต้นทุนในการดำเนินงาน ดังนั้น กำไรจึงเป็นสิ่งจูงใจในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้ดำเนินธุรกิจต้องรับความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้วยเช่นกัน

สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นมีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกับธุรกิจโดยทั่วไป ทั้งนี้สหกรณ์มีลักษณะเฉพาะที่ดำเนินธุรกิจโดยไม่เน้นกำไรสูงสุด แต่การดำเนินธุรกิจสหกรณ์จะเน้นความกินดีอยู่ดีของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้สหกรณ์ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ดังนั้น สหกรณ์จึงตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาในด้านการทำมาหากินที่เหมือนหรือคล้ายๆ กัน หรือความต้องการบริการที่เหมือนกันและเป็นปัญหาที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถแก้เองได้ตามลำพัง หรือตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตนมากกว่าที่แต่ละคนเคยได้จากการดำเนินกิจการเองตามลำพัง (http://office.cpd.go.th, 2563)

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กระทำภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการตามวัตถุประสงค์ (สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563) เช่น ดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการและอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือประเภทประจำจากสมาชิก หรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบสหกรณ์ จัดให้ได้มา หรือจำหน่ายไป ซึ่งกรรมสิทธิ์ หรือทรัพยสิทธิในทรัพย์สินโดยหลักแห่งนิติกรรมและสัญญาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ รับจำนอง หรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิก หรือของสมาชิก ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของ

ต่างประเทศ หรือบุคคลอื่น ดำเนินการอย่างอื่นที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ดังนั้นการบริหารธุรกิจของสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องนำหลักการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ภาณุ ลิมมานนท์ (2550, น. 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

ลัดดา โกรดิ (2550, น. 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

พิบูล พิณปะปาล (2551, น. 10) ให้ความหมายการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดทิศทาง หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กาญจนา ศิริวงค์ (2552, น. 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

หยดฟ้า ราชมณี (2554, น. 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตแล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อนุชา ภูริพันธ์ภิญโญ (2558, น. 3-12) การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารธุรกิจที่เน้นการมองระยะยาว โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะหมายถึง การบริหารธุรกิจโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ

โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติการให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว ทั้งนี้กระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการการวางเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการบริหารที่มีความชัดเจนในทิศทางการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนะคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์การโดยมีแนวทางที่ชัดเจนใน การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถไว้กับองค์การตลอดไป ทั้งนี้กระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งนักศึกษาจะได้ทำการศึกษาในตอนที่ 2.2 ต่อไป

2. ความสำคัญของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของผู้นำองค์การ เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ ความสำคัญของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

2.1 ทำให้ผู้บริหารในองค์การใดองค์การหนึ่งมีความตื่นตัวและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ นอกจากนี้ยังสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอีกด้วย เพื่อให้การปรับตัวนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้

2.2 การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การมีความชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาต่างๆ กัน ทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

2.3 เป็นเครื่องมือที่ทำให้ธุรกิจสร้างผลตอบแทนเหนือคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้

2.4 องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) บรรลุวัตถุ-ประสงค์ทางด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) กล่าวคือ ทำให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และ 2) มีประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Effectiveness) กล่าวคือ สามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่

วางไว้ ทั้งนี้โดยมีข้อแม้ว่าธุรกิจหรือองค์การนั้นจะต้องมีการบริหารกลยุทธ์ที่เหมาะสมถูกต้องในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนรวมไปถึงการควบคุมและติดตามผล

2.5 ทำให้องค์การบริหารงานแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่าธุรกิจคู่แข่งในอุตสาหกรรม

กล่าวโดยสรุป การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์การมีทิศทางการบริหารงานหรือดำเนินงานที่ชัดเจน ผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารแบบพลวัต (Dynamic Management) สามารถปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่ง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจและเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer หรือ CEO 2) ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติงาน (Line Manager) และ 3) ผู้บริหารฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Manager) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer) เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์การหรือธุรกิจหนึ่งๆ ซึ่งจะต้องมีหน้าที่ที่สำคัญที่สุดในองค์การ คือ การกำหนดทิศทางขององค์การ เป้าหมาย และการออกคำสั่งต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การหนึ่งๆ มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) โดยมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางขององค์การ 2) กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ 3) กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ และ 4) เป็นผู้ผลักดันในการนำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการบริหาร ตลอดจนการเสาะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารงาน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้สายบังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์การ จะเห็นได้ว่าเกือบทุกองค์การในปัจจุบันนักกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจหนึ่งๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงเป็นทีมบริหารกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยทั่วไปกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์, 2558) กลยุทธ์จะทำงานพร้อมกันทั้งหมด โดยที่ลำดับชั้นของกลยุทธ์ที่เล็กกว่าจะสนับสนุนกลยุทธ์ที่กว้างกว่าด้วย ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 ระดับกลยุทธ์ 3 ระดับในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2558).

ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer) มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ระดับมหภาคที่ครอบคลุมทุกแง่มุมในการดำเนินธุรกิจ เป็นจุดเริ่มที่สำคัญที่ทุกองค์การควรจะกำหนดขึ้นก่อนเริ่มธุรกิจเพราะจะช่วยทำให้เห็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นเค้าโครงที่จะขยายความในรายละเอียดต่อไป นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานได้เห็นภาพรวมของกิจการตลอดจนคุณค่าที่ต้องมีหรือสร้างขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์การจะเรียบง่ายหรือซับซ้อนขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ กลยุทธ์ระดับองค์การมีลักษณะโดยสรุปดังนี้ มุ่งเน้นความมุ่งหมายขององค์การว่าต้องการจะทำอะไรในระยะยาวให้สำเร็จ กำหนดขอบเขตเนื้อหา (Area) ของธุรกิจที่จะเข้าดำเนินการ และกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

3.2 ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติงาน (Line Manager) ผู้บริหารกลุ่มนี้มีความรับผิดชอบและบทบาทที่สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และได้สัมผัส รับรู้กับข้อเท็จจริงและข้อมูลต่างๆ ในองค์การ มีความใกล้ชิดกับผู้คน และกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่างๆ นอกจากนี้แล้วสิ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน เนื่องจากแผนดังกล่าวจะต้องได้รับการยอมรับรวมทั้งสามารถปฏิบัติจริงได้ ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ สำหรับกลยุทธ์องค์การนั้นเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาเพื่อแปลงวิสัยทัศน์หรือความมุ่งหวังของกลยุทธ์ระดับองค์การให้มีความจำเพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น ขั้นตอนในรายละเอียดของวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในกรณีที่มีการแตกสายธุรกิจออกไปมากกว่าหนึ่งสาย กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะช่วยให้เห็นความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของธุรกิจสายต่างๆ ที่มีกับกลยุทธ์ระดับองค์การได้ชัดเจนขึ้น การลงรายละเอียดในขั้นปฏิบัติการ เช่น การวางแผนทรัพยากร การใช้กำลังคนให้เหมาะสม ก็เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วย สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในงานประจำวันซึ่งต้องจัดทำเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การกำลังมุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นฐานล่างสุดของการจัดทำกลยุทธ์ แต่ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวชี้ขาดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำธุรกิจ เป็นการทำงานตามภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์การ บางภาระหน้าที่จัดเป็น

สายงานหลัก (Line) ในขณะที่บางภาระหน้าที่จัดเป็นสายสนับสนุน (Staff) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ จึงเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาเพื่อรองรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจโดยอาศัยศักยภาพขององค์การเป็นฐานในการพิจารณาว่าจะจัดรูปองค์การอย่างไร และจะมอบหมายความรับผิดชอบอย่างไร เป็นการวางกลยุทธ์ให้สายงานต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ว่าจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังอย่างไร และต้องทำอย่างไร ภารกิจต่างๆ จึงจะดำเนินไปได้โดยไม่ติดปัญหาหรืออุปสรรค ผู้บริหารและทีมงานของแต่ละสายงานจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ

3.3 ผู้บริหารฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Manager) ในส่วนของฝ่ายให้คำปรึกษานั้นมีหลายฝ่ายประกอบไปด้วย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์การ ฝ่ายกฎหมาย และอื่นๆ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ ฝ่ายบุคคล หรือทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เป็นฝ่ายที่ดูแลทุกๆ อย่างที่เกี่ยวกับ "คน" ในองค์การซึ่งเรื่องคนนี้สำคัญมากที่สุด เพราะถ้าในองค์การมีทรัพยากรทุกอย่าง ยกเว้น คน องค์การจะไม่สามารถดำเนินงานได้เลย ฝ่ายบริหารบุคคลจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในคณะผู้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้คณะผู้วางแผนรับทราบ เรื่องราว ข้อมูล ข้อเท็จจริง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในองค์การจากเหตุผลที่ว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การและคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วย รวมไปทั้งความพร้อมของคน การเตรียมงาน ข่าวสารข้อมูล การฝึกอบรมและการจูงใจ ตลอดจนการเก็บรักษาคนเก่งๆ เอาไว้ในองค์การ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553, น. 36)

จะเห็นได้ว่า ในความเป็นจริงแล้วทุกฝ่ายในผู้บริหารให้คำปรึกษา (Staff Manager) จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า "Strategic Partner" ขององค์การไม่ใช่แต่ฝ่ายบุคคลฝ่ายเดียว แต่ที่ยกตัวอย่างมาในเรื่องของฝ่ายบุคคลเพื่อให้เห็นได้ชัดที่สุด

เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นในเนื้อหาต่อไป เพื่อจะได้เห็นภาพในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะขออธิบายวิธีการในการวางแผนว่าในทางปฏิบัติแล้ว จะมีวิธีการวางแผนอยู่ 3 แนวทางหลักๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) วิธีการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down Strategic Planning) 2) วิธีการวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Strategic Planning) และ 3) วิธีการวางแผนแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Strategic Planning) ซึ่งรายละเอียดสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) วิธีการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down Strategic Planning) กระทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์หลักในองค์การ จากนั้นมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมาไปกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ และแผนงานในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2) วิธีการวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Strategic Planning) วิธีการนี้สามารถกระทำได้โดยการรวบรวมแผนงานในระดับหน้าที่ (Functional Level) จากฝ่ายต่างๆ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) ต่อจากนั้นในระดับองค์การ (Corporate) เพื่อให้เป็นภาพรวมขององค์การต่อไป ในทางปฏิบัติแล้ววิธีการวางแผนจากล่างขึ้นบนนี้มักถูกนำไปใช้กับองค์การที่มีหน่วยธุรกิจมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หรือในลักษณะของศูนย์กลางกำไร (Profit Center)

3) วิธีการวางแผนแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Strategic Planning) วิธีการวางแผนแบบปฏิสัมพันธ์เป็นการผสมผสานวิธีการวางแผนแบบบนลงล่างกับวิธีการวางแผนแบบล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้จุดเริ่มต้นของการวางแผนในวิธีการที่ 3 นี้ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การก่อน หลังจากนั้นจะกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูล ความเข้าใจและการยอมรับในแผนงานมากขึ้น

กิจกรรม 2.1.1

1. อธิบายความหมายการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป
2. อธิบายความสำคัญการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.1)

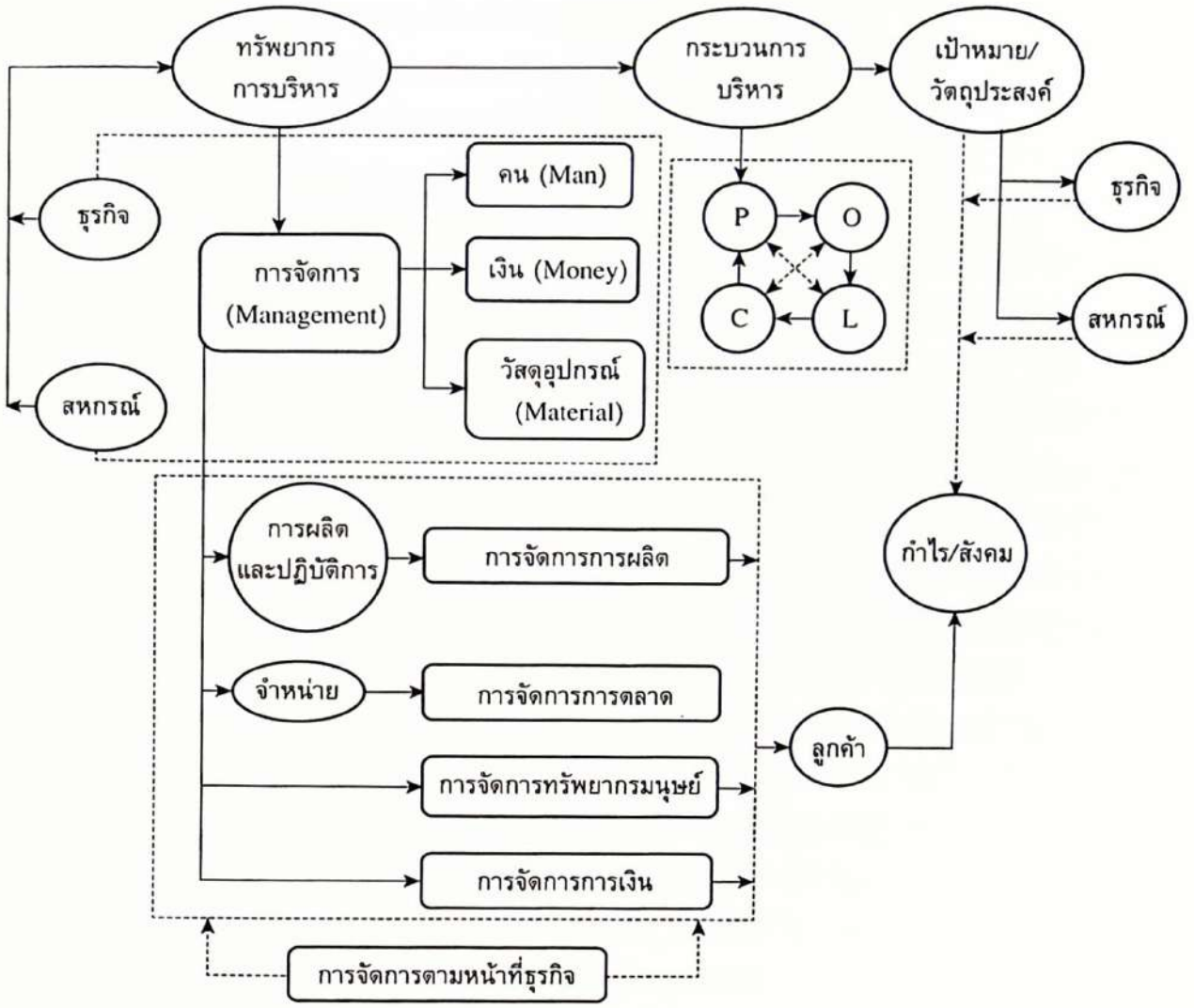
เรื่องที่ 2.1.2
แนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ในเรื่องที่ 2.1.2 นักศึกษาจะได้ทำความเข้าใจเรื่องแนวคิดพื้นฐานการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการพื้นฐานการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ ทรัพยากรการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการปูพื้นฐาน และทบทวนจากที่นักศึกษาได้ทำการศึกษาในชุดวิชาอื่นๆ มาแล้วโดยมีเนื้อหาที่จะต้องทำการศึกษาดังนี้

1. หลักการพื้นฐานการบริหารธุรกิจ

ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558) ได้อธิบายหลักการพื้นฐานการบริหารธุรกิจไว้ว่า ภาพรวมการบริหารจัดการธุรกิจและสหกรณ์เริ่มจากทรัพยากรการบริหารของธุรกิจและสหกรณ์ โดยเน้นการจัดการโดยจะต้องมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอ ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งทรัพยากรการบริหารดังกล่าวนำมาจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน

การจัดการดังกล่าวมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้นั้นจำเป็นต้องมีการบริหารตามกระบวนการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในทุกหน้าที่ธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจและสหกรณ์ คือ ผลกำไรและความรับผิดชอบต่อสังคม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมการจัดการธุรกิจและสหกรณ์

ที่มา: ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558, น. 1-30)

จากภาพที่ 2.2 การจัดการธุรกิจและสหกรณ์โดยทั่วไปเหมือนกันแต่จะต่างกันตรงที่ลูกค้าและกำไรของธุรกิจและสหกรณ์ จากภาพจะเห็นความต่อเนื่องเชื่อมโยง หรือบูรณาการทรัพยากรการบริหาร และกระบวนการบริหารในการจัดการธุรกิจและสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจโดยเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากภาพจะเห็นได้ว่ามีการนำทรัพยากร 4M มาใช้ในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามกระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์การสามารถกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ได้รับกำไรจากการดำเนินธุรกิจ

โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การตัดทอน และกลยุทธ์แบบผสมผสาน 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ความร่วมมือ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด การผลิตและปฏิบัติการ การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยและพัฒนา

2. ทรัพยากรการบริหารธุรกิจและสหกรณ์

ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558) อธิบายถึงทรัพยากรการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ทั้งนี้อาจจะรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการอื่นด้วยก็ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยการผลิตและการปฏิบัติการ หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือบริการ เป็นต้น แต่ในที่นี้เน้นเพียง 4 ประการข้างต้น เพราะทรัพยากรดังกล่าวอยู่ในทรัพยากรการบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องได้อยู่แล้ว

2.1 คน (Man) หรือทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากร พนักงานเจ้าหน้าที่ของกิจการหรือสหกรณ์ ทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงเจ้าของกิจการด้วยถ้าเป็นผู้บริหารกิจการเอง บุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายโดยอาศัยการจัดการ ดังนั้นการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ หมายรวมถึงพนักงานเจ้าหน้าที่หรือฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการซึ่งเป็นผู้บริหารสหกรณ์ และยังรวมถึงสมาชิกสหกรณ์ด้วยเพราะสมาชิกสหกรณ์มีบทบาทสำคัญซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารสหกรณ์ เป็นเจ้าของ และเป็นลูกค้าของสหกรณ์ด้วย แต่ในที่นี้คนในสหกรณ์เน้นเฉพาะในส่วนที่เป็นฝ่ายจัดการเท่านั้น

2.2 เงิน (Money) หรือเงินทุน เป็นเงินทุนที่กิจการต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเงินทุนอาจจะจัดหามาจากทุนของตนเองหรือจากเจ้าของ หรือกู้ยืม หรือระดมทุนโดยวิธีการอื่น เพื่อการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการในเวลาที่ต้องการ และต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดด้วย ซึ่งเงินทุนนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจัดหาปัจจัยการผลิต เงินเดือนค่าจ้างของบุคลากร เงินลงทุนสร้างโรงงาน อาคาร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจจึงต้องมีการจัดการการเงิน

2.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material) เป็นวัสุดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้กิจการสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวัสดุอุปกรณ์จำเป็นต้องใช้ในทุกหน้าที่ธุรกิจ

2.4 การจัดการ (Management) เป็นการจัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ รวมถึงการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการการปฏิบัติการ และการจัดการตลาด รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินซึ่งต้องมีการบูรณาการการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ จึงจะสามารถนำธุรกิจและสหกรณ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับรายละเอียดจะกล่าวถึงในการจัดการแต่ละหน้าที่ธุรกิจในเรื่องต่อไป

3. พัฒนาการของการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์นั้นมีจุดเริ่มต้นการศึกษาเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการในช่วง ค.ศ. 1950-1959 โดยเริ่มแรกใน ค.ศ. 1950 หรือ พ.ศ. 2493 เมื่อประมาณ 63 ปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาดังกล่าวนั้นมี 2 องค์การหรือหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดองค์ความรู้นี้ โดยมีมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) และบริษัทคาเนกี้ (Carnegie Corporation) ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยผลักดันให้องค์ความรู้นี้มีการเรียนการสอนในโรงเรียนที่สอนวิชาบริหารธุรกิจชั้นนำของอเมริกาก่อน เช่น มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด มหาวิทยาลัยแมสซาชูเสทเทคโนโลยี (Massachusetts Institute of Technology: MIT) และมหาวิทยาลัยเยล โดยในยุคนั้นเรียกว่าวิชานโยบายธุรกิจ (Business Policy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจ สามารถแบ่งยุคการบริหารธุรกิจในองค์การธุรกิจออกได้เป็น 5 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 ยุคการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการเงินเป็นประการสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปในองค์การธุรกิจหรือบริษัทใดๆ จะมุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณประจำปี การดำเนินงานที่มุ่งเน้นในหน้าที่ทางธุรกิจ นอกจากนั้นแล้วในยุคนี้องค์การธุรกิจยังมุ่งเน้นทางด้านการควบคุมในการปฏิบัติงาน

ยุคที่ 2 ยุคของการบริหารธุรกิจที่เน้นเรื่องการคาดการณ์ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพ-แวดล้อมภายนอก การวางแผนธุรกิจโดยเน้นด้านการพยากรณ์ธุรกิจ (Business Forecasting) การวางแผนในอนาคตในระยะยาว ข้อสำคัญในการบริหารยุคนี้ คือ การพยากรณ์นั้นไม่ได้ถูกต้องแม่นยำ 100 เปอร์เซ็นต์ การแข่งขันในธุรกิจมีไม่มากและไม่รุนแรงนัก

ยุคที่ 3 ยุคการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกมากขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่าในยุคนี้โลกมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย ส่งผลให้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในยุคนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญโดยเน้นการวิเคราะห์เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาดลูกค้าเป้าหมาย และมีสภาวะการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ในยุคนี้ได้มีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ ในยุคที่ 3 นี้ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์มาก

ยุคที่ 4 ยุคการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบเต็มตัวหรือเต็มรูปแบบ ในยุคนี้ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานในระยะยาวให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (External and Internal Business Environment) นอกจากนี้แล้วยังมีการประสานทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์กระทำเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีความยืดหยุ่นอีกด้วย ในการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบเต็มตัวในยุคที่ 4 ผู้บริหารจะเน้นการสร้างค่านิยมในองค์การ ค่านิยมในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการควบคุมและประเมินผลการบริหารเชิงกลยุทธ์

ยุคที่ 5 ยุคที่มีการใช้ทฤษฎี แนวคิด และเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ยุคปัจจุบันนี้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาวิเคราะห์มากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์การ (Core Competency) กลยุทธ์การเชื่อมโยงเพื่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน โดยใช้ Five Force Model รวมไปถึงเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน Benchmarking เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันเริ่มจากการมุ่งเน้นในเรื่องการเงินจนเข้าสู่ยุคการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์โดยเต็มตัว นับได้ว่าเป็นวิวัฒนาการและการปรับตัวตามมิติของเวลาในช่วงเวลาต่างๆ สำหรับในประเทศไทยการนำแนวคิดเรื่องการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในประเทศไทย ในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2539-2540 (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549, น. 2-3) โดยบริษัทโคคาโคล่า ประเทศไทย จำกัด เครือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกและขยายวงกว้างออกไปในเกือบแทบทุกองค์การทั้งเอกชนและรัฐบาล รวมทั้งการนำแนวคิดการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาใช้กับสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภทในประเทศไทย

ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์นั้น Bateman and Snell (2020, p. 3) ได้อธิบายว่าการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนของสหกรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การหรือสหกรณ์ นอกจากนี้ Schermerhorn (2019, p. 164) ได้อธิบายว่าการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ จัดเป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติ ตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์การหรือสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การหรือสหกรณ์ โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์การที่สหกรณ์ทุกประเภทสามารถนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (Fred, 2019, p. 4) ทั้งนี้กระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดเนื้อหาในทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ นักศึกษาจะได้ทำการศึกษาในตอนที่ 2.2 ต่อไป

กิจกรรม 2.1.2

แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ยุคมีจุดเน้นการบริหารงานที่แตกต่างกันอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.2)

เรื่องที่ 2.1.3
ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานและเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่วางกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสภาพปัญหา สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และสามารถดำเนินกลยุทธ์นั้นได้อย่างไม่ผิดพลาด กลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์จึงเป็นตัวสร้างความแตกต่างที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ถึงแม้จะเข้าใจในความสำคัญของกลยุทธ์เพียงใดก็มีผู้บริหารจำนวนไม่มากนักที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญและเกิดเป็นปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ผิดพลาดที่ไม่มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจนและไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การแนวโน้มในอนาคต ข้อผิดพลาดพื้นฐานการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้ดำเนินกลยุทธ์ทุกคนควรหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์การ และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้แล้ววิสัยทัศน์ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์การ โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกในองค์การทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

1.2 การกำหนดพันธกิจ ที่ไม่แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ นับว่าปัญหาการกำหนดพันธกิจมักเกิดขึ้นบ่อยกับองค์การหรือสหกรณ์ ทั้งการกำหนดพันธกิจนี้จำเป็นจะต้องระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์การ ปัญหาที่พบบ่อย คือ การกำหนดพันธกิจที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ

1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่มีความชัดเจนในการกำหนดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง ทั้งนี้ผลลัพธ์ดังกล่าวอันเป็นหน้าที่หลักขององค์การ และจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ ในบางครั้งการเกิดปัญหาของการกำหนดเป้าประสงค์เนื่องจากเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่ได้ขยายหลักการสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรม และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดระยะเวลาของวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ใดเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือระยะยาว ในบางครั้งวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ไม่สามารถระบุไว้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณได้ หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

1.5 การกำหนดเป้าหมาย เช่น กรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่คาดว่าจะทำได้ ไม่ได้มีการระยะเวลาที่กำหนด หรือไม่มีการกำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะต้องกระทำ ปัญหาในการกำหนดเป้าหมายอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดเป้าหมายที่ไม่สามารถวัดได้ทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ เวลา กลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบบ่อยในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งโดยเฉพาะองค์การหรือสหกรณ์ที่เริ่มมีการนำการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การ หรือสหกรณ์ที่ขาดประสบการณ์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ในทางปฏิบัติผู้บริหารในองค์การอาจเกิดสับสนระหว่าง "การตลาด" กับ "กลยุทธ์" ทั้งนี้ Michael Porter ได้กล่าวว่า ความผิดพลาดที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การพยายามแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ และในการแข่งขันนั้นแม้จะทำเช่นเดียวกับผู้อื่นอยู่แต่กลับคิดว่าจะได้รับผลที่ดีกว่า เพราะเชื่อมั่นในความสามารถหรือฝีมือในการบริหารของตน โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ส่วนใหญ่ในทางธุรกิจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสนองความต้องการของลูกค้า หลายๆ องค์การจึงมีกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการเสนอคุณค่าหรือคุณประโยชน์ในแบบต่างๆ (Value Proposition) แต่หากผู้บริหารเข้าใจว่าการเสนอคุณค่าหรือคุณประโยชน์เป็นเรื่องกลยุทธ์ ก็ถือว่าผู้บริหารกำลังนำเรื่องการตลาดไปสับสนปะปนกับกลยุทธ์ การเสนอคุณค่าเป็นเรื่องการตลาดไม่ใช่กลยุทธ์ การตลาดจะเป็นการสร้างความคาดหวังในคุณค่า ซึ่งเป็นสมการในด้านอุปสงค์ (Demand) ส่วนกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้เกิดคุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นสมการในด้านอุปทาน (Supply) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การขนส่ง การจัดเก็บสินค้า และการจัดเก็บวัตถุดิบ และกิจกรรมรอง เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

2. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ผิดพลาดหรือไม่ทันต่อเหตุการณ์ เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดทั้งกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด การเลือกตัวแปรหรือข้อมูลที่ผิดพลาดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ หรือการเลือกข้อมูลที่ไม่ตรงประเด็นในการวิเคราะห์ รวมไปถึงการขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรในองค์การ การขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การในการคิดวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลจริงในปัจจุบัน จากจุดของเวลาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในอนาคต 3-5 ปี เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ข้อมูลในปี 2563 และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในช่วง 5 ปี คือ 2564-2568 ซึ่งตลอดระยะเวลา 5 ปีนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก กลยุทธ์ที่กำหนดไว้จึงไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยบ่อยครั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การมักจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงมากนัก เนื่องจากผู้ประเมินมีอคติเอนเอียงเข้าข้างตนเองมากจนเกินไป ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อย คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ไม่ครอบคลุมทุกข้อมูลขององค์การ ไม่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามมิติของเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ไม่ครอบคลุมทุกธุรกิจขององค์การหรือธุรกิจของสหกรณ์

3. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปัญหาที่มักเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อย คือ บุคลากรในองค์การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

4. ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้มีปัญหาที่มักพบบ่อย ได้แก่ กำหนดสิ่งที่จะวัด กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงาน ต้องการตรวจสอบและประเมินผลที่ไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน การขาดการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ที่กำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ นอกจากนี้ในบางครั้งยังไม่ให้ความสำคัญกับการวัดการปฏิบัติงานจริงที่จะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้บ่อยครั้งที่พบว่าการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Index: KPI) ที่ไม่มีกลยุทธ์รองรับ เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การกำหนด KPI ทั้งสำหรับสายงาน หน่วยงาน และบุคคล โดยยังไม่มีกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารกำหนด KPI เหล่านั้นขึ้นมาจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับกลยุทธ์ KPI ที่กำหนดขึ้นมาจึงเป็นตัวชี้วัดการทำงานอย่างที่เคยทำ หรือที่ Porter เรียกว่า Business as Usual (BAU)

ผลก็คือพนักงานทำงานกันอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (เพราะไม่มีกลยุทธ์) เหมือนการจ้ำพายเรืออย่างหนักโดยไม่เห็นฝั่งและไม่รู้ว่าฝั่งอยู่ที่ไหน ดังนั้นก่อนกำหนด KPI องค์การควรกำหนดกลยุทธ์องค์การอย่างกว้างๆ ไว้ก่อนโดยสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารกลยุทธ์ขององค์การขึ้นมาก่อน และต้องมั่นใจว่าผู้จัดการทั้งหลายมีความรับผิดชอบและความเข้าใจที่ชัดเจนในการใช้ KPI วัดความก้าวหน้าของการดำเนินกลยุทธ์

นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดผู้รับผิดชอบไม่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมอบหมายความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับภารกิจ แม้ว่าตามปรัชญาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องการให้ผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุดทั้งในขั้นการวางแผนและการดำเนินงาน แต่การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของบทบาท ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับความรับผิดชอบ ถึงทุกคนจะเข้ามีส่วนร่วม แต่ก็ต้องมอบหมายผู้มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการให้เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลให้การมีส่วนร่วมอยู่ภายในขอบเขตทั้งด้านเวลา เนื้อหา ค่าใช้จ่าย และไม่เบี่ยงเบนออกไปจากเป้าประสงค์ของกลยุทธ์

กิจกรรม 2.1.3

ให้บอกถึงปัญหาและอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 2.2
กระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

2.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2.2.2 การวางแผนกลยุทธ์
2.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2.2.4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

แนวคิด

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ/หรือวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายองค์การ
2. การวางแผนกลยุทธ์ ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากองค์การต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์การ ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุมกำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.1 “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.2 “การวางแผนกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนกลยุทธ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.3 “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.4 “การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ได้

เรื่องที่ 2.2.1
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์การ (Organization Policy) ตามแต่ละองค์การจะเลือกกำหนดใช้สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็นโดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์การ ซึ่งเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่าง ที่องค์การมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ มีตัวอย่างวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ *"สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบในการพัฒนา บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิก อย่างยั่งยืนและเอื้ออาทรต่อสังคม"* (www.savings.chula.ac.th, 2563)

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ *"สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำระดับชาติที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกและสังคมที่เป็นสุข"* (www.co-saving.mju.ac.th, 2563)

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ *"สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกอย่างยั่งยืน"* (www.cmcoop.or.th, 2563)

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ *"องค์กรสวัสดิการ บริหารโปร่งใส สมาชิกมั่นใจ ร่วมใจพัฒนา ยึดหลักธรรมาภิบาล"* (www.trangpolice-coop.com, 2563)

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนราธิวาส กำหนดวิสัยทัศน์ *"เสริมสร้างศรัทธา รักษาอุดมการณ์ ยึดหลักธรรมาภิบาล บริการประทับใจ ก้าวไกลด้วยเทคโนโลยี"* (www.krunaracoop.com, 2563)

2. พันธกิจ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้างๆ ที่องค์การต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

2.1 ข้อความพันธกิจ จะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยม

ลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์การ บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์การ

2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์การ

2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้าง การทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจ จะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ขององค์การ และอะไรคือเป้าหมายหลักขององค์การ

2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์การคืออะไร

2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจ มีดังนี้

2.4.1 ใครคือลูกค้าขององค์การ

2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์การคืออะไร

2.4.3 องค์การมีการแข่งขันในตลาดใด

2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์การคืออะไร

2.4.5 องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต

ตัวอย่าง การกำหนดพันธกิจของสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ได้กำหนดพันธกิจไว้ทั้งหมด 6 ข้อดังนี้ (www.savings.chula.ac.th, 2563)

1) ส่งเสริมการออมของสมาชิก
2) พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีในการให้บริหารสมาชิก
4) พัฒนาการลงทุนทางการเงิน
5) ให้บริการลงทุนทางการเงิน
6) ให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด ได้กำหนดพันธกิจไว้ทั้งหมด 4 ข้อดังนี้ (www.co-saving.mju.ac.th, 2563)

1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบสารสนเทศ
2) พัฒนาบุคลากร สมาชิกสัมพันธ์ และสวัสดิการ

3) พัฒนาธุรกิจสหกรณ์

4) พัฒนาเครือข่ายสหกรณ์และเอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด ได้กำหนดพันธกิจไว้ทั้งหมด 7 ข้อดังนี้ (www.cmcoop.or.th, 2563)

1) พัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ และหน่วยบริการ

2) สร้างความเข้มแข็งของเงินทุนดำเนินงานภายในลดเงินทุนภายนอก

3) ส่งเสริมการออมสมาชิก

4) สนับสนุนให้สมาชิกยึดหลักการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด

5) พัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร

6) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

7) เชื่อมโยงเครือข่าย และสนับสนุนกิจกรรมองค์การ สังคม ชุมชน

3. เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง จะเป็นข้อความกล่าวอย่างกว้างๆ บอกถึงผลลัพธ์อันเนื่องจากหน้าที่หลักขององค์การ โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยย่อยในองค์การควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจน และสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.1 ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี มีดังนี้

3.1.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

3.1.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์การจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

3.1.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

3.1.4 ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และการกระจายงาน

3.1.5 ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากร และบุคลากรที่มีอยู่จริง

3.1.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กัน

3.1.7 มีความเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

3.2 ทัศนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเป้าประสงค์ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ทัศนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเป้าประสงค์

ทัศนะด้านต่าง ๆ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
1. นวัตกรรม	- พยายามพัฒนาวิธีการให้บริการและวิธีผลิตใหม่
2. ผลผลิต	- มุ่งสู่ประสิทธิภาพในการผลิต
3. ทรัพยากร	- แสวงหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าประสงค์
4. การพัฒนาการบริหารงาน	- การเพิ่มศักยภาพการบริการ การผลิต เพื่อสร้างความเจริญเติบโตขององค์การ
5. ความคาดหวังและทัศนคติ	- ระดับความคาดหวังของผลิตผล และทัศนคติด้านบวกของบุคลากร

4. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาว ที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกโดยการดำเนินธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก ดังต่อไปนี้ (www.savings.chula.ac.th, 2563)

1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ในทางมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร
2) รับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่นๆ
3) จัดให้มีเงินกู้สำหรับสมาชิกตามข้อกำหนดอันสมควร
4) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือตนเองในหมู่สมาชิก
5) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์
6) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
7) ดำเนินการเพื่อให้สมาชิกมีที่ดินหรือบ้านเรือนเป็นของตนเอง
8) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
9) กระทำการต่างๆ ตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้รวมถึงการถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพยสิทธิครอบครอง ก่อสร้าง ซื้อ แลกเปลี่ยน โอนหรือรับโอน เช่าหรือให้เช่าซื้อให้เช่าซื้อจำนอง หรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่ายซึ่งทรัพย์สิน

5. เป้าหมาย

เป้าหมาย (Target) หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ลักษณะของเป้าหมายที่ดีมีดังนี้

5.1 สามารถวัดผลได้ในแง่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา กลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ฯลฯ

5.2 เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล และลดความขัดแย้ง

5.3 เฉพาะเจาะจง ชัดเจน

5.4 ตกลงร่วมกัน

5.5 สมเหตุผล

5.6 กำหนดเวลาชัดเจน

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด มีเป้าหมาย 3 ประการ คือ (www.savings.chula.ac.th, 2563)

1) สหกรณ์มีการบริหารจัดการทุนที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2) สหกรณ์และสมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุด

3) สหกรณ์ให้บริการและการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

6. นโยบายขององค์การ

นโยบายขององค์การ (Organization Policy) หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมาย และเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดแนวทางปฏิบัติและการควบคุม คำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์การ มีดังนี้

6.1 องค์การปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are you now?)

6.2 องค์การต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be?)

6.3 องค์การจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there)

ตัวอย่าง การกำหนดนโยบายของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด กำหนดนโยบายองค์การไว้ 9 นโยบาย ดังต่อไปนี้ (www.savings.chula.ac.th, 2563)

1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ในทางมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร

2) รับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่นๆ

3) จัดให้มีเงินกู้สำหรับสมาชิกตามข้อกำหนดอันสมควร

4) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือตนเองในหมู่สมาชิก

5) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์

6) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

7) ดำเนินการเพื่อให้สมาชิกมีที่ดินหรือบ้านเรือนเป็นของตนเอง

8) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

9) กระทำการต่างๆ ตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้รวมถึงการถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพยสิทธิครอบครอง ก่อสร้าง ซื้อ แลกเปลี่ยนโอนหรือรับโอน เช่าหรือให้เช่าซื้อให้เช่าซื้อจำนอง หรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ขาย หรือจำหน่ายซึ่งทรัพย์สิน

กิจกรรม 2.2.1

ให้นักศึกษาทำการวิเคราะห์ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ที่ท่านได้ทำการศึกษามา ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.1)

เรื่องที่ 2.2.2
การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากองค์การต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหภาค 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจุลภาค และ 3) การประเมินผลสภาพแวดล้อม

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหภาค หลักนิยมทั่วๆ ไปจะวิเคราะห์ 4 ด้าน ดังนี้

1.1.1 การเมือง (Political Component) ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ฯลฯ

1.1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component) ได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

1.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural component) ได้แก่ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ค่านิยม ฯลฯ

1.1.4 เทคโนโลยี (Technological Component) ได้แก่ ความรู้และวิทยาศาสตร์แขนงต่างๆ ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจุลภาค เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ นโยบายของหน่วยงานที่สูงกว่า และแนวโน้มการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

1.3 ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในการวิเคราะห์นี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ กฎหมาย เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ สมาชิก หน่วยสนับสนุนสถาบันทางการเงิน และพันธมิตรธุรกิจ โดยหาคำตอบจากการวิเคราะห์จากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.2 (แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด, 2561-2564)

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด ปี 2561-2564

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
เศรษฐกิจ	ดอกเบี้ยเงินฝากของสถาบันการเงินต่ำ	1. ปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบแก่สมาชิก 2. น้ำมันแพง ค่าครองชีพสูง 3. ดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินสูง 4. แนวโน้มหนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้น 5. สมาชิกมีหนี้สินหลายทาง 6. สมาชิกมีรายได้ต่ำ
สังคม	1. พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมสินค้าฟุ่มเฟือย 2. การขยายตัวของประชากร ทำให้ต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่มากขึ้น 3. สหกรณ์มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายองค์การอื่น	1. การขัดแย้งทางการเมือง 2. ปัญหาด้านภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
นโยบายภาครัฐ	1. กฎหมาย/นโยบายของรัฐ สนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนาสหกรณ์ 2. รัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบสหกรณ์ 3. มีหน่วยงานราชการ สนับสนุนช่วยเหลือดูแลในการดำเนินงานของสหกรณ์	1. สถาบันทางการเงินอื่นๆ ปล่อยเงินกู้โดยมีวงเงินสูงกว่าสหกรณ์ 2. สหกรณ์ขาดแหล่งเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ 3. มาตรการควบคุมการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ในการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก
กฎหมาย	1. พระราชบัญญัติสหกรณ์ เอื้อให้สหกรณ์สามารถหักเงินเดือนได้เป็นอันดับแรกและได้รับสิทธิพิเศษ มาตรการภาษี 2. กฎหมายประกันสังคม จัดสวัสดิการให้เจ้าหน้าที่	1. สมาชิกบางส่วนถูกอายัดเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน 2. ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ นายทะเบียนที่ถูกควบคุม 3. กฎหมายบางอย่างไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
สมาชิก	1. สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ด้วยดี 2. สมาชิกมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อสหกรณ์ในการบริหารจัดการของสหกรณ์	1. สมาชิกบางส่วนขาดวินัยทางการเงิน ทำให้ส่งผลกระทบต่อหนี้ค้าง และขาดวินัยด้านการออม 2. สมาชิกบางส่วนมีทัศนคติในเชิงลบต่อการบริหารงาน 3. สมาชิกมีหนี้สินหลายทาง ทำให้เกิดปัญหาการชำระหนี้สิน ขาดการออมเงินอย่างจริงจัง 4. สมาชิกยังขาดความรู้ บทบาทหน้าที่ของตนเอง และความเป็นเจ้าของสหกรณ์ 5. สมาชิกบางส่วนมีหนี้สินนอกระบบ 6. สมาชิกบางส่วนยังไม่มีความรู้ด้านสหกรณ์เพียงพอ 7. สมาชิกขาดความตระหนักและบทบาทหน้าที่ของตนเองในความเป็นเจ้าของ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
หน่วยสนับสนุน	1. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดบุรีรัมย์ ให้คำแนะนำ/ส่งเสริม ด้านกฎหมาย/ระเบียบ/และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ 2. สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ให้คำแนะนำต่างๆ	-
สถาบันการเงิน	1. ธนาคารพาณิชย์ มีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำกว่าสหกรณ์ 2. มีพระราชบัญญัติสหกรณ์กำหนดการหักเงินเดือนชำระหนี้ของสหกรณ์เป็นลำดับแรก	1. ธนาคารคิดอัตราเงินกู้ดอกเบี้ยเงินให้กู้กับสหกรณ์ในอัตราที่สูง 2. สถาบันการเงินอื่นๆ ปล่อยวงเงินกู้สูงกว่าสหกรณ์
พันธมิตรธุรกิจ	1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ธนาคารกรุงไทย และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร (ธกส.) สนับสนุนแหล่งเงินทุน 2. สหกรณ์อื่นมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 3. การเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์พันธมิตรการโอนสมาชิกระหว่างจังหวัด 4. หน่วยต้นสังกัดของสมาชิกที่ย้ายไปดำรงตำแหน่งในต่างจังหวัด ให้การช่วยหักเงินส่งชำระหนี้ระหว่างจังหวัด 5. การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์กับชุมนุมสหกรณ์ให้ความร่วมมือดี 6. การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์กับชุมนุมสหกรณ์อื่นให้ความร่วมมือดี	-

ที่มา: แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด. (2561-2564).

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยบ่อยครั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การมักจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงมากนัก เนื่องจากผู้ประเมินมีอคติเอนเอียงเข้าข้างตนเองมากจนเกินไป ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การมีหลายวิธีมี เช่น การวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือการวิเคราะห์โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี่ย์ ซึ่งในการศึกษาเรื่องนี้การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจะใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในองค์การ ได้แก่ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เป็นแนวทางในการประเมิน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก 2) การวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุน และ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก

2.1.1 การนำเข้าวัสดุการผลิต ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การรับวัตถุดิบ การจัดเก็บ การเคลื่อนย้ายวัสดุ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้เป็นอย่างมาก

2.1.2 การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การผลิต การประกอบ การทดสอบ การบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น สามารถส่งมอบได้เร็วขึ้นหรือเสร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.1.3 การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ การดำเนินการต่อคำสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย ทำให้ฐานะทางการแข่งขันดีขึ้น รวมทั้งระดับการให้บริการลูกค้าสูงขึ้น

2.1.4 การตลาดและการขาย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด ซึ่งการดำเนินการด้านการตลาดถือว่าสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.1.5 การบริการ ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การซ่อมแซม การอบรมให้ความรู้แก่ลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การดำเนินการต่อข้อซักถามหรือข้อร้องเรียน (Feedback) รวมทั้งการมีอัธยาศัยที่ดีต่อลูกค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างผลการวิเคราะห์การประเมินห่วงโซ่แห่งคุณค่าสำหรับกระบวนการหลัก

1. **การนำเข้าวัสดุการผลิต**
   - ความสามารถด้านการจัดระบบการควบคุมวัสดุและสินค้าคงคลัง
   - ประสิทธิภาพของกิจกรรมสินค้าวัตถุดิบ
2. **การผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป**
   - ผลิตภาพของอุปกรณ์การผลิต เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญขององค์การ
   - ความเหมาะสมของการจัดระบบกระบวนการผลิตอัตโนมัติ
   - ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมการผลิต เพื่อปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุน
   - ประสิทธิภาพการออกแบบผังโรงงาน และการออกแบบการไหลของงาน
3. **การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย**
   - การต่อเวลาและประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและบริการ
   - ประสิทธิภาพของการคลังสินค้าสำเร็จรูป
4. **การตลาดและการขาย**
   - ประสิทธิภาพของการวิจัยตลาดในการกำหนดส่วนตลาดและความต้องการของลูกค้า
   - แนวคิดใหม่ด้านการส่งเสริมการขายและการโฆษณา
   - การประเมินการเปลี่ยนแปลงช่องทางจัดจำหน่าย
   - การจูงใจและความสามารถของหน่วยงานขาย
   - การพัฒนาภาพลักษณ์คุณภาพและชื่อเสียงที่ดี
   - ระดับความภักดีตราสินค้าของผู้บริโภค
   - ระดับความเป็นผู้นำในส่วนตลาด
5. **การบริการลูกค้า**
   - วิธีขอข้อมูลจากลูกค้าเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์
   - การให้ความสำคัญต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าในทันที
   - ความเหมาะสมของนโยบายการประกันคุณภาพสินค้า
   - คุณภาพการให้ความรู้และการฝึกอบรมให้แก่ลูกค้า
   - ความสามารถในการจัดหาอะไหล่ทดแทนและบริการซ่อมแซม

2.2 การวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุน

2.2.1 การจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วยการจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และตัวป้อนอื่นๆ ที่จำเป็นใช้ในการผลิตโดยตรง รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องจักร อาคาร เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างใกล้ชิดแล้ว จะมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วยต้นทุนที่ลดลง และมีกำไรสูงขึ้นอีกด้วย

2.2.2 การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาในด้านต่างๆ ประกอบด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการผลิต การปรับปรุงวิธีการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้สูงขึ้น

2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องคนทั้งองค์การ ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนาหรือการฝึกอบรม เป็นต้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้ความสนใจจากผู้บริหารระดับสูง เพราะจะมีผลในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทุกกระบวนการขององค์การ ดังนั้น หากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกำหนดจุดแข็งขององค์การ

2.2.4 โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูล บัญชีเงินเดือนพนักงาน กฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายการดำเนินงานทั่วไปหรือเรียกว่า ค่าโสหุ้ย องค์การต่างๆ ก็จะพยายามลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ให้น้อยที่สุดเพื่อความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าสำหรับกระบวนการสนับสนุน

1. **การจัดซื้อ**
   - การจัดแหล่งวัตถุดิบโดยไม่ต้องพึ่งพาแหล่งจำหน่ายเพียงแห่งเดียว
   - การจัดซื้อวัตถุดิบ: เวลาที่จะซื้อ ต้นทุนต่ำ ระดับคุณภาพที่รับได้
   - กรรมวิธีการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์
   - ความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เชื่อถือได้
2. **การพัฒนาเทคโนโลยี**
   - ความสำเร็จของการวิจัยพัฒนาที่นำไปสู่การผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
   - คุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายวิจัยพัฒนา (R&D) กับฝ่ายงานอื่นๆ
   - คุณภาพของห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ
   - คุณสมบัติและประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่เทคนิคที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ
   - บรรยากาศการทำงานที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ
3. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**
   - ประสิทธิผลของการสรรหา การพัฒนาหรือการฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน
   - ความเหมาะสมของระบบการให้รางวัล เพื่อจูงใจและท้าทายพนักงาน
   - สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้การขาดงานของพนักงานน้อยที่สุด
4. **โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ**
   - ขีดความสามารถในการกำหนดโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่
   - คุณภาพของระบบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การ
   - การประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ
   - ระดับของระบบข้อมูลสนับสนุน เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการตัดสินใจที่เป็นกิจวัตร

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร จะใช้การเปรียบเทียบกับองค์การชั้นนำหรือองค์การที่เป็นมาตรฐานที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันซึ่งถือว่าเป็นการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด

ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด ระยะเวลาการดำเนินการ ปี 2561-2564 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ในการวิเคราะห์นี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ ระบบงาน/การควบคุมภายใน ข้อบังคับ/ระเบียบ การเงิน คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่ เทคโนโลยี/อุปกรณ์สำนักงาน และบริการ/ธุรกิจสหกรณ์ โดยหาคำตอบจากการวิเคราะห์จากจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) (แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด, 2561-2564)

ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด ปี 2561-2564

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้างองค์การ	1. มีการจัดโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน ได้แก่ สายบริหาร และฝ่ายจัดการโดยสามารถบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3. องค์การมีขนาดเล็ก ทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างคล่องตัว 4. โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการเป็นธรรมาภิบาล	1. ไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในองค์การน้ำมันแพง ค่าครองชีพสูง 2. แนวทางการบริหารยังไม่มีแผนกลยุทธ์และแผนโครงการประจำปี
ระบบงาน/ควบคุมภายใน	1. ด้านเงินกู้และเงินฝากมีความหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง 2. การบริการเงินกู้ เงินฝาก เงินสวัสดิการ มีความสะดวกและรวดเร็ว 3. มีการมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร 4. การจ่ายเงินกู้ทุกประเภทผ่านระบบธนาคาร	1. ไม่มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ 2. ขาดการทำงานเชิงรุก และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	5. มีการประชุมของคณะกรรมการฯ ในการติดตาม ควบคุม ดูแล และตรวจสอบการดำเนินงานทุกเดือน 6. มีรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบกิจการทุกเดือน 7. มีการกระจายงานหรือแบ่งมอบหมายหน้าที่ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง ไม่กระจุกอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด 8. การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 9. มีการจ้างผู้ตรวจบัญชี รับอนุญาตจากบุคคลภายนอก 10. มีการรายงาน รายรับ–รายจ่าย ให้คณะกรรมการทราบเป็นประจำทุกวัน	
ข้อบังคับ/ระเบียบ	1. การจ่ายเงินทุกอย่างมีระเบียบรองรับ 2. มีการกำหนดให้มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการ 3. การถือหุ้นรายเดือน กำหนดให้ส่งตามเกณฑ์เงินได้รายเดือน 4. เอื้อต่อทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์	บางระเบียบต้องมีการแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน
การเงิน	1. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีผลตอบแทนในรูปแบบการจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนสูงกว่าสถาบันการเงิน 3. การทำกำไรต่อสินทรัพย์ 4. มีการค้ำประกันเงินกู้สามัญเป็นแบบค้ำประกันกลุ่ม และมีการจัดทำประกันชีวิตกลุ่ม	1. อัตราหนี้สินต่อทุนเกินเกณฑ์ที่กำหนด 2. อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อาจทำให้การขยายตัวของสหกรณ์เป็นไปได้ช้า 3. อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์รวมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	5. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นไปในทิศทางที่มั่นคง โปร่งใส ตรวจสอบได้ 6. การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ เป็นไปในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวมต่อสมาชิก และความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์	
คณะกรรมการ	1. คณะกรรรมการให้ความร่วมมือด้วยดี 2. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในข้อบังคับ/ระเบียบเป็นอย่างดี 3. คณะกรรมการมีทัศนคติในการร่วมกันแก้ไขปัญหาให้แก่สมาชิก	1. คณะกรรมการมีภารกิจงานประจำ ติดราชการ 2. คณะกรรมการส่วนน้อยไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3. คณะกรรมการขาดทักษะ ประสบการณ์ และไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. คณะกรรมการบางส่วนยังไม่มีความชำนาญด้านทักษะการวิเคราะห์การเงิน
เจ้าหน้าที่	1. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2. เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์ บริการดี มีน้ำใจ 3. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ 4. เจ้าหน้าที่อุทิศเวลาในการทำงานรับผิดชอบต่อหน้าที่ 5. มีความศรัทธาและเลื่อมใสในองค์การ	1. หลักสูตรการอบรมให้ความรู้ในด้านการปฏิบัติหน้าที่มีน้อย 2. ขาดการพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรม/การสัมมนา การศึกษาดูงานจากองค์การที่ประสบความสำเร็จ 3. จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบันขององค์การ
เทคโนโลยี/อุปกรณ์	1. มีการใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปในการบริหารงาน 2. มีการใช้เทคโนโลยี ทำให้สามารถตรวจสอบสถานภาพของสมาชิกรายบุคคลได้ด้วยตนเอง ทางเว็บไซต์ของสหกรณ์	1. ระบบการป้องกันข้อมูลสมาชิกยังไม่ครอบคลุม 2. อุปกรณ์ใช้งานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถตอบสนองต่อภาระงานได้ไม่เต็มที่

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	3. นำเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์, Facebook, Line เป็นต้น มาใช้ในการจัดการ	3. ระบบปฏิบัติการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถรองรับระบบปฏิบัติการรุ่นใหม่ได้
สำนักงาน	1. ทำเลที่ตั้งเหมาะสม 2. มีอาคารเป็นของตนเอง 3. อาคาร/สถานที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	1. สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ 2. สถานที่คับแคบ 3. ไม่มีห้องรับรองให้กับสมาชิก 4. ไม่มีการจัดทำประกันภัยอาคาร 5. ระบบความปลอดภัยของสำนักงาน กล้องวงจรปิดยังไม่มี 6. ห้องจัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ
บริการ/ธุรกิจสหกรณ์	1. ขั้นตอนการกู้เงินสะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันการกู้ 2. สหกรณ์มีการบริการด้านเทคโนโลยีในการบริหารงาน 3. ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร 4. มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ	1. ระยะเวลาในการผ่อนชำระหนี้ระยะยาวนานเกินไปกระทบต่อสภาพคล่อง 2. ธุรกิจการรับฝากเงินยังไม่เพียงพอ 3. การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกยังไม่ครอบคลุม 4. สหกรณ์ยังขาดการส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิก 5. สหกรณ์ยังขาดด้านการประชาสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกและหน่วยงานของรัฐ 6. สหกรณ์ยังมีฐานข้อมูลของสมาชิกยังไม่ครบถ้วน และขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในด้านต่างๆ กับสมาชิกในเชิงรุก

ที่มา: แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด. (2561-2564).

3. ประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินแจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินโอกาส และข้อจำกัดคุกคามจากสภาพแวดล้อมให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การได้รับทราบ และเตรียมกำหนดทิศทางในการบริหารได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity: O) โอกาสจัดเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats: T) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งส่งผลลบต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคลดลง ทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ที่แย่ลง ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อขจัดหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลลบต่อองค์การ ต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน อยู่เป็นระยะเพื่อง่ายแก่การแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลถึงความต้องการของผู้บริโภค ทัศนคติของพนักงาน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามความเปลี่ยนแปลงด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทำขึ้นเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ขององค์การ ตัวอย่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด มีสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมีอัตราส่วนเพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการบริหารงานที่ดีแต่จะดียิ่งขึ้น ถ้าคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกร่วมมือกันในวิธีการของสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหาจากอุปสรรคภายนอกและกำจัดอุปสรรคภายในให้หมดไป

ตารางที่ 2.6 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของสหกรณ์

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	**S = (Strengths)** **จุดแข็งของสหกรณ์**	**W = (Weaknesses)** **จุดอ่อนของสหกรณ์**
O = (Opportunities) โอกาสของสหกรณ์	SO = (Strategies) กลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งของสหกรณ์	WO = (Strategies) กลยุทธ์ที่นำเอาโอกาสไปลบล้างจุดอ่อนของสหกรณ์
T = (Threate) อุปสรรคของสหกรณ์	ST = (Strategies) กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรืออุปสรรคแต่อาศัยจุดแข็งสหกรณ์	WT = (Strategies) กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงข้อจำกัดของสหกรณ์

4. การสรุปโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การแล้ว ก็จะต้องประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน โดยสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ (TOWS Matrix) ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 การจัดทำ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดอ่อน (Weaknesses = W) ระบุรายการจุดอ่อนภายใน 5-10 ประเด็น	จุดแข็ง (Strengths = S) ระบุรายการจุดแข็งภายใน 5-10 ประเด็น
โอกาส (Opportunities = O) ระบุรายการโอกาสภายนอก 5-10 ประเด็น	WO (Strategies) กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน	SO (Strategies) กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้จุดแข็งประสานกับโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threate = T) ระบุรายการอุปสรรคภายนอก 5-10 ประเด็น	WT (Strategies) กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โปรดระมัดระวังจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค	ST (Strategies) กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ทั้งนี้ในสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในจะมีการกำหนดคะแนนในแต่ละด้านค่าคะแนนจาก 1 ถึง 5 ค่าคะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง ได้ค่าคะแนนน้อยที่สุด และค่าคะแนน 5 หมายถึง ได้ค่าคะแนนมากที่สุด หลังจากนั้นนำมาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนในแต่ละด้าน นำคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดจุดลงในแกน TOWS Matrix เพื่อพิจารณาสถานการณ์ของสหกรณ์ใน 4 รูปแบบ คือ 1) ดาวรุ่ง (Star) เมื่อจุดแข็ง (W) เจอกับโอกาส (O) ซึ่งสหกรณ์จะใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจ การพัฒนา และการส่งเสริมธุรกิจ 2) วันแม่ลูกอ่อน (Cash Cows) เมื่อจุดแข็ง (W) เจอกับภัยคุกคาม (T) ซึ่งสหกรณ์จะใช้กลยุทธ์การการชะลอธุรกิจและการปรับปรุง 3) เครื่องหมายคำถาม (Question Mark) เมื่อโอกาส (O) เจอกับจุดอ่อน (W) สหกรณ์จะใช้กลยุทธ์การส่งเสริมธุรกิจ การปรับปรุง และการเร่งรัดธุรกิจ และ 4) สุนัขจนตรอก (Dogs) เมื่อจุดอ่อน (W) เจอกับภัยคุกคาม (T) สหกรณ์จะใช้กลยุทธ์การยุบเลิกกิจการ การควบรวมกิจการ และ/หรือการหลอมรวมกิจการเข้าด้วยกัน

5. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ตามที่กล่าวมาแล้วว่ากลยุทธ์ เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์การ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักทั้งนี้

จากตาราง TOWS Matrix ในขั้นตอนที่ 3 นั้นจะได้รูปแบบกลยุทธ์ 4 รูปแบบ คือ 1) ดาวรุ่ง แสดงให้เห็นว่าองค์การมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายงานและสร้างความเจริญเติบโต 2) วัวแม่ลูกอ่อน แสดงให้เห็นว่าองค์การมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้หากใช้สถานภาพขององค์การตกอยู่ในตำแหน่งนี้ คือ การพัฒนาสมรรถนะภายในองค์การเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตต่อไปเมื่อมีโอกาส 3) เครื่องหมายคำถาม แสดงให้เห็นว่าองค์การมีสมรรถนะภายในมีปัญหาต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์การในขณะที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต และ 4) สุนัขจนตรอก แสดงให้เห็นว่าองค์การมีปัญหาสมรรถนะภายในที่จะต้องแก้ไขและยังไม่มีปัจจัยเอื้อ ดังนั้นองค์การควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็วในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย และ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ องค์การหรือสหกรณ์บางแห่งยังมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้นหลังจากได้กำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์การ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอีกครั้งว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแค่ไหน เพียงไร หากไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติไปดำเนินการต่อไป

กิจกรรม 2.2.2

ให้นักศึกษาศึกษาขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งที่ท่านให้ความสนใจ พร้อมกับศึกษาว่าขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ดังกล่าวว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร อธิบายตามหลักการที่ท่านได้ศึกษามาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.2)

เรื่องที่ 2.2.3
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการเรียนรู้กระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ใน 2 ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์แก่องค์การต่อไป ซึ่งเนื้อหาในเรื่องที่ 2.2.3 นี้นักศึกษาจะได้เรียนรู้ถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทักษะของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์การ ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะว่านำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์การมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ จากการสำรวจองค์การต่างๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

1.1 การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้
1.2 มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน
1.3 กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
1.4 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง
1.5 พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน
1.6 พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
1.7 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำ และสั่งการอย่างเพียงพอ
1.8 งานปฏิบัติที่สำคัญ รวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน
1.9 ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่างๆ ยังไม่เพียงพอ

2. ทักษะของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า *"มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ"* โดยผู้บริหารจะต้องให้พนักงานทุกคน

ทราบอย่างชัดเจน และจูงใจให้พนักงานทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 ทักษะการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.3 ทักษะการกำกับดูแล ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

2.4 ทักษะการจัดองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์การที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความผูกพัน ยอมรับนับถือ

สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นนักศึกษาจะได้ทำความเข้าใจและเรียนรู้ตัวอย่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (2562) โดยเริ่มจากกลยุทธ์ เป้าประสงค์ รายละเอียดการดำเนินงาน เป้าหมายที่กำหนดไว้ ระยะเวลา งบประมาณที่ระบุไว้ ตัวชี้วัด และระบุผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ รายละเอียดในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ตัวอย่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (2562)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)

กลยุทธ์: พัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในทุกฝ่าย

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
ปรับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสม 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติจัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศ 2. กำหนดกรอบงาน 3. ดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ 4. นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 5. รวบรวมเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	-	/	-	180,000 บาท/ปี	จัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศเพิ่ม 1 อัตรา	คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

ที่มา: แผนกลยุทธ์ประจำปี 2560-2562 สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

จากตารางจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์ ตามกลยุทธ์ที่ 1 คือ การพัฒนาองค์การ ตามเป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล กลยุทธ์พัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในทุกฝ่าย โดยมีรายละเอียดของงานที่มุ่งเน้นไปที่การปรับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสม ซึ่งดำเนินงานตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติจัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศ 2) กำหนดกรอบงาน 3) ดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ 4) นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ และ 5) รวบรวมเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน เป้าหมายที่เจ้าหน้าที่สารสนเทศในปี 2561 จากตารางดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด นี้มีระยะเวลา 3 ปี คือ 2560 2561 และ 2562 ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจนว่ามีการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติในปี 2561 โดยมีงบประมาณ 180,000 บาท/ปี มีการระบุตัวชี้วัด คือ จัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศเพิ่ม 1 อัตรา และมีผู้รับผิดชอบ คือ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

กิจกรรม 2.2.3

ท่านคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสหกรณ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด นั้นมีความเหมาะสมเพียงใด

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.3)

เรื่องที่ 2.2.4
การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. การควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ 2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การอย่างแท้จริง และ 3) ได้รับข้อมูลทันเวลา เพราะว่าข้อมูลสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 กำหนดสิ่งที่จะวัด ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องการตรวจสอบและประเมินผล

1.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

1.3 วัดการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่จะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์การเป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่ม หรือวัดเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและความพร้อมขององค์การ ซึ่งจะต้องมีกำหนดห้วงระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

1.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานก็จบ แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

1.5 ปฏิบัติการแก้ไข เป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

2. การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การ หรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดีนอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้ว จะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย

2.1 การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.1.3 เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์การสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

2.1.4 งบประมาณที่ใช้ เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

2.2 การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

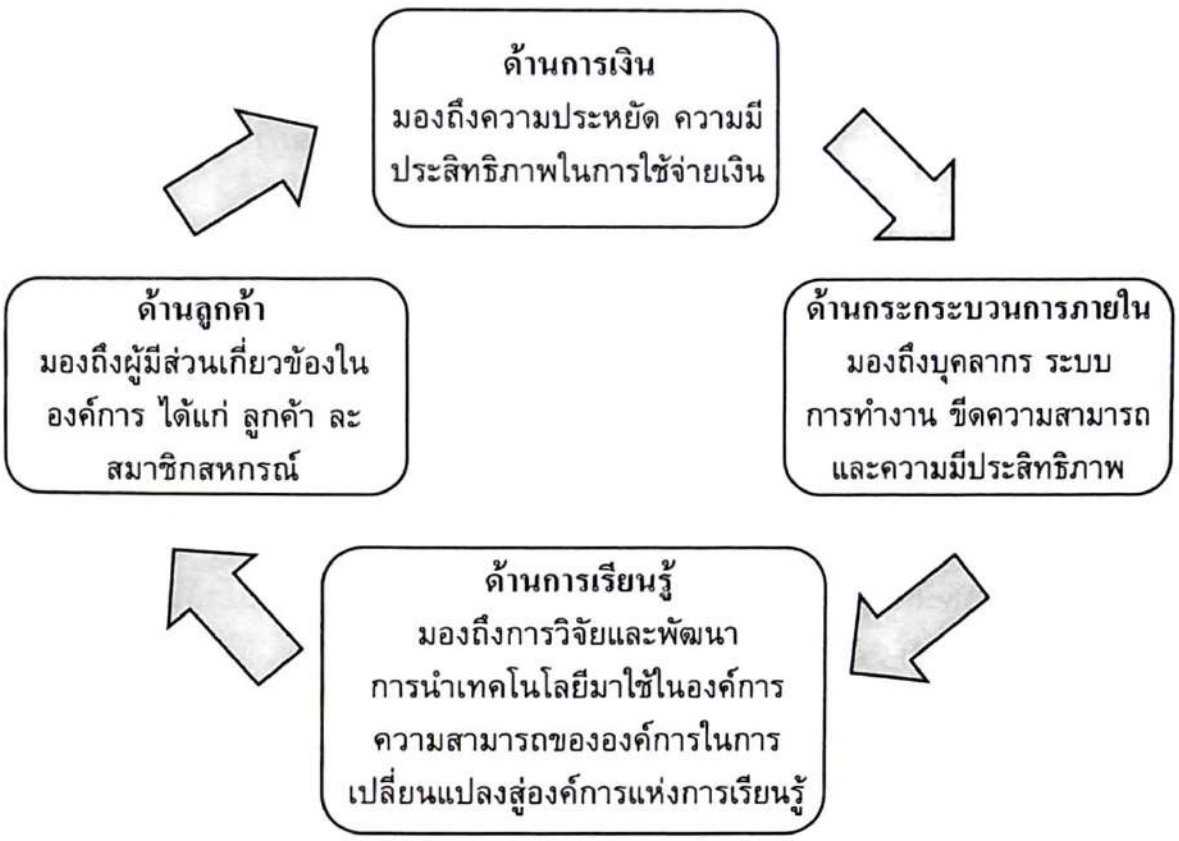
3. เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

เครื่องที่นำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์มีมากมาย แต่ในการศึกษาเรื่องนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และการเทียบเคียง (Benchmarking) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์การต่างๆ นิยมนำมาใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

3.1 การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะดังนี้

3.1.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน องค์การจะให้ความสำคัญเฉพาะทางด้านการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้ว องค์การจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ (Learning and Growth Perspective)



ภาพที่ 2.3 การประเมินแบบสมดุล (Balace Scoredcard: BSC)

3.1.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) และเป้าหมาย ระยะยาว (Long Term Goal) การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า แผนงาน/โครงการต่างๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์การในด้านใด

3.1.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result) การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันท่วงที ดังแสดงในภาพที่ 2.3

3.2 การเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นทำและประสบความสำเร็จมาแล้ว นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การของตนเอง กระบวนการทำการเทียบเคียงในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน

ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดทำ ประเภท และนโยบายขององค์การ ในการศึกษาเรื่องนี้จะขอยกตัวอย่างกระบวนการจัดทำ 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 กำหนดทีมงานวางแผนการจัดทำการเทียบเคียง งานเริ่มแรกของทีมงาน คือ จะต้องระบุสิ่งที่จะทำการเทียบเคียง (Benchmarking) กำหนดองค์การที่จะนำมาเปรียบเทียบ รวมทั้งกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานภายในองค์การของตนเองก่อน จากนั้นจึงไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การที่จะต้องการเปรียบเทียบ

3.2.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อระบุความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน พร้อมระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

การทำการเทียบเคียง (Benchmarking) จะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีสำหรับองค์การที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนองค์การที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดี ส่วนใหญ่จะทำให้เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากองค์การที่นำมาเปรียบเทียบอยู่มาก จึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานขององค์การที่นำมาเปรียบเทียบได้ อย่างไรก็ตามจากสำรวจองค์การต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นภาคเอกชน ซึ่งมีการจัดทำการเทียบเคียง (Benchmarking) พบว่าร้อยละ 70 ขององค์การเหล่านั้นประสบความสำเร็จจากการทำการเทียบเคียง ทำให้ยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันมียอดขายสูงขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายได้สูงขึ้น และเป็นแรงจูงใจผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

กิจกรรม 2.2.4

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ได้แก่ เครื่องมืออะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 2.3
กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

2.3.1 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์

2.3.2 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์

แนวคิด

1. การบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลา 4 ปี ระหว่าง 30 มิถุนายน 2560-30 มิถุนายน 2563 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ค่านิยมองค์การ ความสามารถหลักของสหกรณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดตัวชี้วัด ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด กำหนดวัตถุประสงค์ให้มีปริมาณธุรกิจซื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ 2) เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย และ 3) พัฒนาการประชาสัมพันธ์สหกรณ์เชิงรุก นอกจากนี้สหกรณ์ยังได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ เกณฑ์การประเมิน และผลของความสำเร็จ
2. การบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยมีการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนยุทธศาสตร์ ระหว่าง 1 มกราคม 2560-1 ธันวาคม 2562 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาองค์การ 2) พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก 3) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ 4) เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์การอื่น และ 5) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ค่านิยมองค์การ มีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการ เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.1 "กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.2 "กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ได้

เรื่องที่ 2.3.1
กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์

ในเรื่องที่ 2.3.1 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษาจะได้ทำการศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ซึ่งกรณีศึกษานี้เพื่อให้นักศึกษาทำการศึกษาว่า สหกรณ์มีการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ตามที่ได้ศึกษามาจากตอนที่ 2.2 และในตอนท้ายของเรื่องที่ 2.3.1 นี้ เป็นการสรุปที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการตามหลักการกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในตอนที่ 2.2

1. ประวัติความเป็นมาสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยมีความคิดริเริ่มครั้งแรกในท้องที่อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ในรูปแบบสหกรณ์หาทุนขนาดเล็ก ซึ่งแต่เดิมอำเภอนี้ได้อยู่ในเขตการปกครองของอำเภอบางบัวทอง สหกรณ์จึงมีสมาชิกสหกรณ์ครอบคลุมไปถึงบางพื้นที่ของอำเภอบางบัวทอง ในปี 2499 กระทรวงมหาดไทยได้แยกตำบลไทรน้อย ตำบลราษฎร์นิยม ตำบลไทรใหญ่ ตำบลหนองพลวงราบ ออกจากเขตการปกครองของอำเภอบางบัวทอง หลังจากนั้นได้จัดตั้งเป็นกิ่งอำเภอไทรน้อย ทำให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็ก 48 สมาคม ได้โอนมาอยู่ในความควบคุมและส่งเสริมของสหกรณ์อำเภอไทรน้อย โดยควบรวมสหกรณ์จัดตั้งสหกรณ์หาทุนในอำเภอไทรน้อย จำนวน 48 สมาคมเข้าด้วยกัน สหกรณ์จึงได้ดำเนินกิจการตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา สหกรณ์ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2513 ได้รับขอจดทะเบียนเปลี่ยนชนิดของสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์การเกษตร ชนิดจำกัด เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2513 และต่อมาเมื่อปี 2517 ได้รวมสหกรณ์การเกษตรเข้ากับสหกรณ์การเกษตรราษฎร์นิยม จำกัด เป็นหนึ่งสหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด และสหกรณ์ที่ดินดอนมะเกลือ จำกัด รวมเข้าเป็นหนึ่งสหกรณ์เดียวเป็นสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จนกระทั่งนายทะเบียนได้รับจดทะเบียนดังกล่าวเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2517 เลขทะเบียนที่ ก.ย. 57 2517 เป็นต้นมา

2. แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลา 4 ปี ระหว่าง 30 มิถุนายน 2560–30 มิถุนายน 2563 มีรายละเอียดดังนี้ (แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด, 2560)

ค่านิยมองค์การ ร่วมจิตเป็นหนึ่ง พึ่งพากัน สร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนา

ความสามารถหลักของสหกรณ์ การเชื่อมโยงการทำธุรกิจกับสวัสดิการสมาชิก

วิสัยทัศน์ เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง ยั่งยืน สมาชิกมีสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดี บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ ดำเนินธุรกิจการจัดหาปัจจัยการผลิต และสินค้าอุปโภคบริโภคของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนนทบุรี ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและการบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก รวมทั้งการพัฒนาสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ให้สามารถร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดแข็ง

- กรรมการซื่อสัตย์/เสียสละ และบริหารงานด้วยความรอบคอบ
- ฝ่ายจัดการมีมนุษย์สัมพันธ์ดี และมีความซื่อสัตย์
- ฝ่ายจัดการมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ฝ่ายจัดการมีความร่วมมือในการทำงาน
- สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์

จุดอ่อน

- ทำเลที่ตั้งสำนักงานไม่เหมาะสม อยู่ห่างจากถนน
- สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้เรื่องสหกรณ์
- สมาชิกเกือบ 50% ไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์
- มีหนี้ค้างชำระประมาณ 45% เพราะการบริหารสินเชื่อผิดพลาด
- จุดจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์อยู่ห่างจากสมาชิก
- สมาชิกที่เป็นหนี้ค้างส่วนใหญ่เลิกทำการเกษตร ไม่มีเงินก้อนชำระหนี้

โอกาส

- บุตรหลานสมาชิกมีรายได้เพิ่มจากการทำงานโรงงาน
- ประชากรส่วนใหญ่รู้จักสหกรณ์
- มีหมู่บ้านจัดสรรเกิดใหม่ในพื้นที่จำนวนมาก
- มีกลุ่มเกษตรกรและกลุ่มอาชีพต่างๆ ในพื้นที่จำนวนมาก
- กรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์บางคนมีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นด้วย
- ประชากรมีการใช้จ่ายค่าบริการจำนวนมาก

อุปสรรค

- พื้นที่การเกษตรลดลง
- เกษตรกรไม่มีพื้นที่ทำกินเป็นของตนเอง
- มลพิษในพื้นที่สูงขึ้น
- ต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น
- มีคู่แข่งทางธุรกิจจำนวนมาก
- สมาชิกมีหนี้หลายทาง
- พื้นที่อำเภอไทรน้อยเป็นแหล่งรับน้ำ

ตารางที่ 2.9 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ปี 2560-2563

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
1. ให้มีปริมาณธุรกิจซื้อเพิ่มอย่างต่อเนื่อง	ปริมาณธุรกิจซื้อเพิ่มขึ้นปีละ 10%
2. พัฒนาการดำเนินธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ	1. กำหนดระเบียบว่าด้วยกองทุนชำระหนี้ขึ้นถือใช้ 2. กำหนดให้มีการนำเงินฝากเป็นหลักประกันเงินกู้ 3. ผู้ค้ำประกันต้องมีคุณสมบัติตามที่สหกรณ์กำหนด 4. มีการบันทึกมูลค่าของที่ดินที่ได้รับจำนอง โดยมีมูลค่าความยุติธรรมให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับมูลค่าหนี้ 5. สหกรณ์มีหนี้ผิดนัดชำระลดลงร้อยละ 5 6. ผู้กู้ผ่านเกณฑ์การประเมินคำขอกู้ 100%
3. ให้มีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น	ให้ความรู้ในเรื่องประโยชน์ของทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆ ของสหกรณ์
4. เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่มีคุณภาพ	สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการรับบริการระดับมาก
5. พัฒนาสมาชิก ผู้นำกลุ่ม กรรมการและเจ้าหน้าที่	1. จำนวนสมาชิที่เข้าอบรมและประชุมกลุ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 2. ผู้นำกลุ่มมีคุณสมบัติตามที่สหกรณ์กำหนด 3. เจ้าหน้าที่ผ่านการประเมินในระดับดี 4. กรรมการเข้าอบรมครบทุกคน
6. พัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ	1. กำไรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10 % ต่อปี 2. ผ่านการประเมินธรรมาภิบาลระดับดี 3. ผ่านการควบคุมภายในระดับดีขึ้นไป 4. มีการปรับปรุงการบริหารงานตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างน้อย 3 หมวด
7. ให้สมาชิกได้รับสวัสดิการเพียงพอ	สหกรณ์กำหนดสวัสดิการให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 อย่าง
8. ให้สหกรณ์มีส่วนเกินทางธุรกิจเพิ่มขึ้น	มีส่วนเกินทางธุรกิจเพิ่มขึ้นปีละ 10%
9. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	1. สนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การกุศล และตามประเพณี 2. ร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 3. กำหนดนโยบายการประหยัดพลังงาน

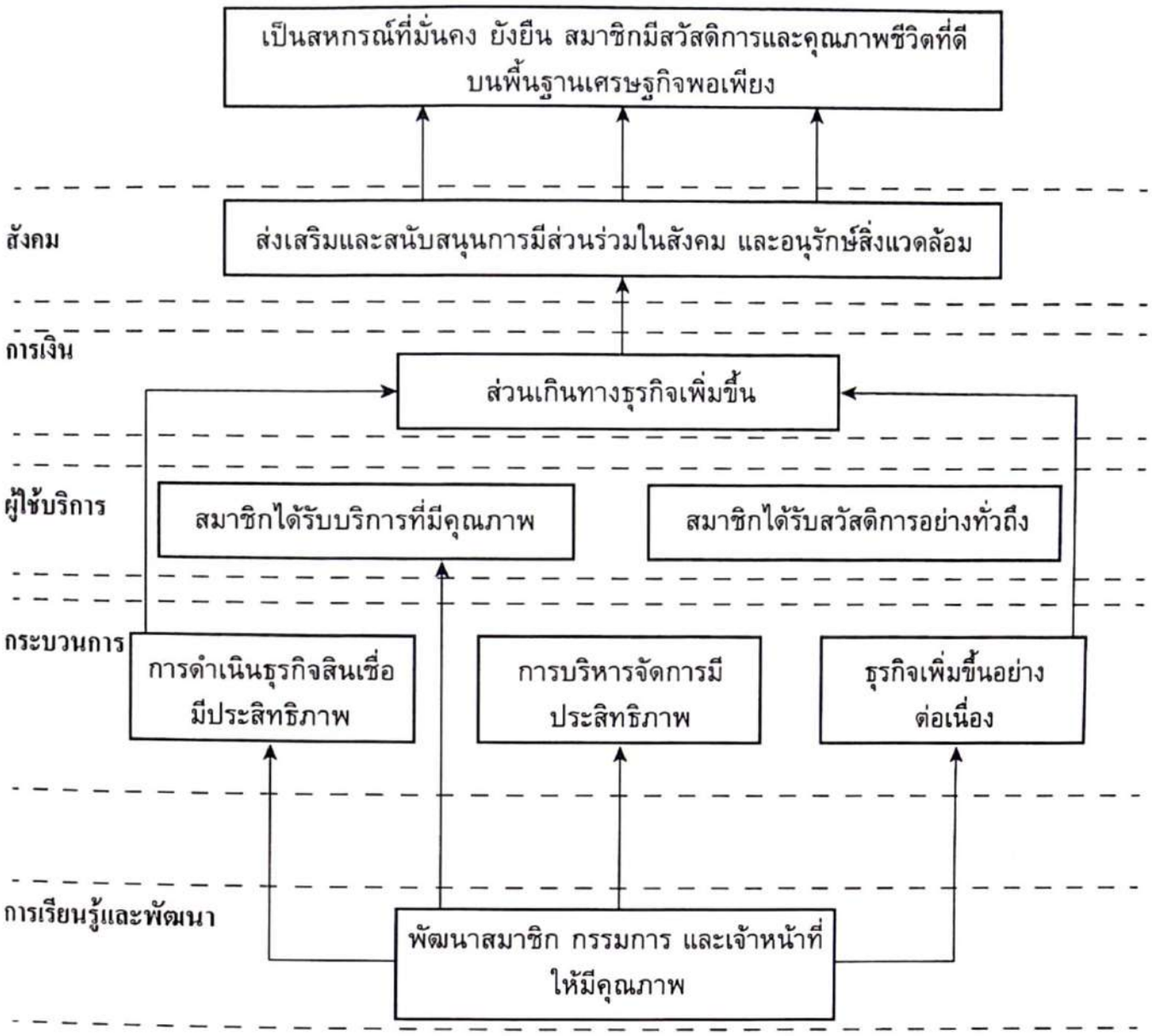
ที่มา: แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ปี 2560-2563.

ตารางที่ 2.10 การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ปี 2560-2563

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. ให้มีปริมาณธุรกิจซื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ 2. เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย 3. พัฒนาการประชาสัมพันธ์สหกรณ์เชิงรุก
2. พัฒนาการดำเนินธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ	1. พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาธุรกิจสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 3. กิจกรรมแก้ไขปัญหาหนี้สำหรับสมาชิกผู้ขาดรายได้
3. ให้มีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น	1. พัฒนาความรู้ด้านการเงิน การลงทุนแก่กรรมการ/ฝ่ายจัดการ 2. พัฒนาการออมเพื่อสร้างความมั่นคง
4. พัฒนาสมาชิก ผู้นำกลุ่ม กรรมการ และเจ้าหน้าที่ให้มีคุณภาพ	1. พัฒนาศักยภาพสมาชิก ผู้นำกลุ่ม กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้นำกลุ่ม สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ
5. พัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ	1. พัฒนาศักยภาพคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ/ผู้นำกลุ่ม 2. พัฒนาการมีส่วนร่วมในการกำหนดจริยธรรมองค์การ 3. พัฒนาการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวงกว้าง
6. ให้สมาชิกได้รับสวัสดิการเพียงพอ	สหกรณ์กำหนดสวัสดิการให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 อย่าง
7. พัฒนาการอาชีพและสวัสดิการสมาชิก	1. การส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก 2. การส่งเสริมให้สมาชิกทำธุรกิจ เพื่อรับสวัสดิการ
8. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	1. สนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การกุศล และตามประเพณี 2. ร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ที่มา: แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ปี 2560-2563.

หลังจากที่สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่ขององค์การในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้



ภาพที่ 2.4 แผนที่กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ปี 2560-2563

จะเห็นได้ว่าแผนที่กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดทำกลยุทธ์ในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสังคม 2) ด้านการเงิน 3) ด้านผู้ใช้บริการ 4) ด้านกระบวนการ และ 5) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หลังจากนั้นสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด จังหวัดนนทบุรี

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
1) โครงการรถจำหน่ายสินค้าสหกรณ์เคลื่อนที่	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ประชาสัมพันธ์โครงการ 3) จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) นำรถออกจำหน่ายสินค้าในที่ชุมชนที่มีสมาชิกอยู่ 5) ติดตามประเมินผล	1) จนท.การตลาด 2) กรรมการจัดซื้อ	1 ก.ค. 61-30 มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 10,000.- บาท	- นำสินค้าออกจำหน่ายตามชุมชน - รายได้จากการจำหน่ายสินค้า 50,000.- บาท	-
2) จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้หลากหลายตามความต้องการของสมาชิก	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) สำรวจความต้องการสมาชิก 3) จัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการสมาชิก 4) ติดตามประเมินผล	1) จนท.การตลาด 2) กรรมการจัดซื้อ 3) ผู้จัดการ	ก.ค. 61-30 มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่าย 500.- บาท	- สำรวจความต้องการของสมาชิก - จัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการสมาชิกมีชนิดสินค้าที่ทันสมัย	-
3) โครงการตลาดนัดปัจจัยการผลิตและสินค้าเกษตร	1) นำโครงการเสนอที่ประชุม 2) ประชุมทีมงานการจัดงานระหว่างสหกรณ์ และร้านค้าเพื่อกำหนดการจัดงาน 3) ประชาสัมพันธ์การจัดงาน 4) จัดงานขาย 2 วัน/1 ครั้ง 5) ติดตาม/ประเมินผล	1) คณะกรรมการ 2) ฝ่ายการตลาด 3) ผู้จัดการ	ต.ค.-พ.ย. 61 มี.ค.-เม.ย 62	- ค่าใช้จ่าย 50,000.- บาท	1) จัดงานขาย ปีละ 2 ครั้ง 2) ยอดการจำหน่าย 1,000,000.- บาท	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
4) โครงการจำหน่ายสินค้าด้วยระบบออนไลน์	1) นำโครงการเสนอที่ประชุม 2) ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเข้ากลุ่มออนไลน์ของสหกรณ์ 3) นำเสนอสินค้าผ่านระบบไลน์กลุ่ม 4) จัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ 5) ติดตาม/ประเมินผล	1) คณะกรรมการ 2) ฝ่ายการตลาด 3) ผู้จัดการ	ก.ค. 61- 30 มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่าย 3,000.- บาท	1) จัดตั้งกลุ่มไลน์สหกรณ์สำหรับประชาสัมพันธ์ และเสนอขายสินค้า 2) สามารถจัดจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์	-
5) โครงการส่งเสริมการขายด้วยระบบประชาสัมพันธ์	1) นำโครงการเสนอที่ประชุม 2) จัดทำเอกสารแผ่นพับป้ายไวท์นิวประชาสัมพันธ์ 3) ประชาสัมพันธ์สำนักงานที่ประชุมกลุ่ม/ที่ประชุมใหญ่	1) ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61- 30 มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่าย 5,000.- บาท	1) จัดทำเอกสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ธุรกิจ และบริการสมาชิกในที่ประชุมกลุ่มสหกรณ์การเกษตร 2) จัดทำแผ่นไวท์นิวประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
6) โครงการสัมมนาธุรกิจสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ที่ประชุมพิจารณาแก้ไขระเบียบว่าด้วยเงินกู้ และดอกเบี้ยกู้เงิน 3) แก้ไขระเบียบให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก 4) ประชาสัมพันธ์ให้กับสมาชิกได้ทราบ 5) ติดตาม/ประชาสัมพันธ์	1) กรรมการเงินกู้ 2) สินเชื่อ 3) ผู้จัดการ	ก.ค. 61- 30 มิ.ย. 62	- งบประมาณให้กู้ 750,000.- บาท	1) แก้ไขระเบียบเงินกู้ให้สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับอาชีพของสมาชิก	-
7) โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพสมาชิก	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดกฎเกณฑ์การให้เงินกู้กับสมาชิกที่การพัฒนาอาชีพเสริม หรืออาชีพอื่นนอกจากการทำนา 3) ประชาสัมพันธ์การโครงการ 4) ให้สมาชิกกู้เงินตามหลักเกณฑ์ 5) ติดตาม/ประเมินผล	1) กรรมการเงินกู้ 2) สินเชื่อ 3) ผู้จัดการ	ก.ค. 61- 30 มิ.ย. 62	งบประมาณ 450,000.- บาท	1) พัฒนาอาชีพให้กับสมาชิก จำนวน 15 ราย 2) ให้ทุนกู้ยืมไม่เกินรายละ 30,000.- บาท	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
8) โครงการออมเพื่อสร้างความมั่นคง	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ประชาสัมพันธ์โครงการ 3) ดำเนินงาน ตามโครงการ 4) ติดตาม/ประเมินผล	- กรรมการ - การเงิน - บัญชี - ผู้จัดการ	1 ก.ค. 61-30 มิ.ย. 62	งบประชาสัมพันธ์ 3,000.- บาท	1) สมาชิกฝากเงินเดือนละ 100 บาท ต่อเนื่อง จำนวน 200 คน	-
9) โครงการพัฒนาศักยภาพสมาชิกผู้นำกลุ่ม/ฝ่ายจัดการ	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดหลักสูตรการอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาดูงาน เพื่อเรียนรู้ และพัฒนา 3) นำโครงการไปปฏิบัติ 4) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ม.ค.-ก.พ. 62		1) สมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการศึกษาดูงานสหกรณ์ 2) นำผลการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาสหกรณ์	-
10) โครงการพัฒนาการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาสหกรณ์ระหว่างคณะกรรมการ สมาชิก ผู้นำสมาชิก และฝ่ายจัดการ 3) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ม.ค.-ก.พ. 62		1) จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดแผนพัฒนาสหกรณ์ 1 ครั้ง 2) มีผู้เข้าร่วมประชุม - คณะกรรมการ 15 ราย - ผู้นำกลุ่ม + สมาชิก 15 ราย - ฝ่ายจัดการ 10 ราย	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
11) โครงการพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดการอบรมคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ 3) จัดการอบรม 4) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ม.ค.-ก.พ. 62		1) จัดอบรมทางวิชาการ - ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ - การบริหารจัดการสหกรณ์แบบมีคุณภาพ 2) ผู้เข้าอบรม - กรรมการ 15 ราย - เจ้าหน้าที่ 12 ราย	-
12) โครงการเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกกลุ่มย่อย	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) คัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการ 3) ประชุมทำความเข้าใจ 4) สหกรณ์ส่งเสริมการผลิต 5) สหกรณ์ส่งเสริมการตลาด 6) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61-มิ.ย. 62		1) จัดประชุมให้ความรู้ด้านการผลิตให้กับสมาชิก 1 ครั้ง 2) จัดหาสถานที่จำหน่ายสินค้า - ตลอดน้ำไทรน้อย - ปั้มน้ำมัน ปตท.	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
13) โครงการส่งเสริมให้สมาชิกได้รับสวัสดิการที่เพียงพอ	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดเกณฑ์การจัดชั้น 3) กำหนดสวัสดิการ 4) ประชาสัมพันธ์ 5) ปฏิบัติตามโครงการ 6) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	1 ก.ค. 61-30 มิ.ย. 62		1) มีสมาชิกได้รับสวัสดิการจำนวน 300 ราย	-
14) โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบ	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ประชุมคัดเลือกสถานที่ 3) กำหนดกิจกรรมในชุมชน 4) ปฏิบัติตามโครงการ 5) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	1 ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 10,000.- บาท	- สหกรณ์ร่วมกับชุนชนของสมาชิกจัดกิจกรรม	-
15) โครงการคลองสวยน้ำใสหายใจดี๊ดี	1) นำโครงการเสนอที่ประชุม 2) ประชุมคัดเลือกสถานที่ 3) กำหนดกิจกรรม 4) ปฏิบัติตามโครงการ 5) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	1 ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 10,000.- บาท	- สร้างศูนย์เรียนรู้สหกรณ์ในชุมชน - จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวอนุรักษ์	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
16) โครงการบรรจุภัณฑ์เหลือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ประชาสัมพันธ์โครงการ 3) ปฏิบัติตามโครงการ 4) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 5,000.- บาท	- สมาชิกนำขวดบรรจุภัณฑ์มาฝากสหกรณ์ จำนวน 100 ราย	-
17) โครงการส่งเสริมสมาชิกลดการใช้สารเคมี	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) ให้ความรู้สมาชิกในเรื่องการใช้ผลิตที่ไม่ใช้สารเคมี 3) จัดหาปัจจัยการผลิตที่เป็นชีวภาพมาจำหน่าย 4) ปฏิบัติตามโครงการ 5) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 10,000.- บาท	- กำหนดกิจกรรมส่งเสริมให้สมาชิกลดการใช้สารเคมี - จัดหาปุ๋ยชีวภาพผลิตชีวภาพมาจำหน่าย	-จัดหาปุ๋ยชีวภาพมาจำหน่าย
18) โครงการประหยัดพลังงาน	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) กำหนดกิจกรรม 3) ปฏิบัติตามกิจกรรม 4) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 8,000.- บาท	- สมาชิกนำกระเป๋าผ้ามาใช้แทนถุงพลาสติก 200ราย - กำหนดเวลาการเปิด-ปิดไฟฟ้า และเครื่องปรับอากาศ - นำกระดาษมาใช้ซ้ำ	-

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน	ผล
19) โครงการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การกุศล และตามประเพณี	1) นำโครงการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 2) สนับสนุนกิจกรรมทางสังคม ประเพณี วัฒนธรรม 3) ติดตาม/ประเมินผล	- คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ	ก.ค. 61-มิ.ย. 62	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 30,000.- บาท	- ร่วมกิจกรรมทางสังคมประเพณี และวัฒนธรรมประเพณีตามความเหมาะสม	-

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด. (2563).

โดยสรุป กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ที่นักศึกษาได้ทำการศึกษาสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด เมื่อพิจารณาตามหลักกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ สามารถนำมาสรุปได้เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการตามหลักการกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ที่นักศึกษาได้ทำการศึกษาในตอนที่ 2.2 ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด กำหนดค่านิยมองค์การ ความสามารถหลักของสหกรณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ทั้งหมด 9 ข้อ แต่มีการกำหนดตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการตามกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความเห็นน่าจะนำไปไว้ในเกณฑ์ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT แต่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 7 กลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้นำกลยุทธ์ไปแปลงไปสู่โครงการทั้งหมด 19 โครงการ ทั้งนี้ในแต่ละโครงการดังกล่าวจะประกอบด้วย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน มีการระบุงบประมาณ และเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ จากกรณีศึกษายังไม่พบว่า สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้ดำเนินการในขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ แต่ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ได้มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยมีพื้นฐานมาจากหลักการของ Balanced Score Card (BSC) แต่ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ไม่ได้ระบุในขั้นตอนของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลที่ว่าการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ดังนั้นจึงขอเสนอแนะว่าสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด ควรมีการระบุขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เข้าไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

กิจกรรม 2.3.1

ตามที่นักศึกษาได้ทำการศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด นั้น ในขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์สหกรณ์ได้กระทำการใดบ้างในขั้นตอนดังกล่าว อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.1)

เรื่องที่ 2.3.2
กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์

ในเรื่องที่ 2.3.2 กรณีศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษาจะได้ทำการศึกษาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ซึ่งกรณีศึกษานี้เพื่อให้นักศึกษาทำการศึกษาว่าสหกรณ์ที่ทำการศึกษามีการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ ตามที่ได้ศึกษามาจากตอนที่ 2.2 และในตอนท้ายของเรื่องที่ 2.3.2 นี้ เป็นการสรุปที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการตามหลักการกระบวนการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนที่ 2.2

1. ประวัติความเป็นมาสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์พุทธศักราช 2471 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 เป็นประเภท "สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือน (ปัจจุบันเรียกว่าประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์) ชนิด "จำกัดสินใช้" ปัจจุบันไม่มี "ชนิด" แต่กฎหมายสหกรณ์ปัจจุบันบังคับให้ใช้คำว่า "จำกัด" ต่อท้ายชื่อของสหกรณ์ทุกสหกรณ์ซึ่งหมายถึง ความรับผิดของสมาชิกจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือในสหกรณ์) สหกรณ์นี้เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของนายจำเนียร สาระนาค ในขณะที่ดำรงตำแหน่งพนักงานสหกรณ์เอกในกรมสหกรณ์ (เดิม) โดยได้ศึกษาหลักการและวิธีการสหกรณ์ Saving and Credit Cooperative for Salary Earners ของประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซียเป็นต้นแบบ ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากรัฐบาลประเทศอังกฤษเจ้าอาณานิคมของประเทศทั้งสองในขณะนั้น

นายจำเนียร สาระนาค และเพื่อนข้าราชการผู้ใกล้ชิดมีเหตุผล 2 ประการ คือ เพื่อจัดตั้งสหกรณ์รูปแบบ (ประเภท) ใหม่ขึ้นตามภารกิจของกรมสหกรณ์ ในการส่งเสริมการขยายตัวของสหกรณ์ไทยให้เป็นขบวนการสหกรณ์ และเพื่อทดลองจัดตั้งสหกรณ์สำหรับข้าราชการของกรมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติการในการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในส่วนราชการต่างๆ หลังจากได้จัดตั้งสหกรณ์สำหรับชาวนาหรือผู้ประกอบอาชีพอื่นมาพอสมควรแล้ว

กล่าวได้ว่าผู้ริเริ่มและคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์นี้คงได้รับแรงบันดาลใจจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปกพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 7) ซึ่งปรากฏอยู่ในคำปรารภของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ว่า "ประชาราษฎร์ผู้ประกอบการเพาะปลูกและจำพวกอื่นๆ ที่มีกำลังทรัพย์น้อยแต่มีความต้องการอย่างเดียวกัน ควรได้รับอุดหนุนให้ตั้งสหกรณ์ขึ้นอีก เพื่อยังให้เกิดการประหยัดทรัพย์ การช่วยซึ่งกันและกัน และการช่วยตนเองเป็นทางอีกทางหนึ่งซึ่งเผยแผ่ความจำเริญทรัพย์ และจำเริญธรรมในบ้านเมืองให้ยิ่งขึ้น

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นโดยที่กรมสหกรณ์เห็นสมควรจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิต สำหรับคนมีเงินเดือนขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์ และให้รวมตลอดทั้งข้าราชการ คณะสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางการงานใกล้ชิดกับกรมสหกรณ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้บรรดาสมาชิกออมทรัพย์ได้อย่างจริงจัง และป้องกันให้พ้นจากหนี้สินที่มีภาระมาก ดังนั้นจึงได้จัดให้มีผู้เริ่มการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้แทนกองต่างๆ ในกรมสหกรณ์ และคณะสหกรณ์กับของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ เพื่อดำเนินงานต่างๆ ในการก่อตั้งสหกรณ์ คณะผู้เริ่มการได้พิจารณาร่างข้อบังคับและเริ่มออกหนังสือชี้ชวนสอบสวนพิจารณาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก ในฐานะผู้เข้าชื่อจดทะเบียนสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2492 ได้สมาชิกรวมทั้งสิ้น 132 คน ประชุมเข้าชื่อขอจดทะเบียนเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2492

สหกรณ์ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 ชื่อ "สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ ไม่จำกัดสินใช้" นับว่าเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์สหกรณ์แรกในประเทศไทย มีสมาชิกแรกตั้ง 132 คน มีเงินทุนดำเนินการครั้งแรก 2,720 บาท และได้รับค่าธรรมเนียมแรกเข้า 660 บาท

2. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด กำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ ในช่วงเวลาของแผนยุทธศาสตร์ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ (1 มกราคม 2560–1 ธันวาคม 2562) เริ่มต้นจากการพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมของสมาชิก พัฒนาการให้บริการการจัดสวัสดิการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การตอบสนองแก่สมาชิก ให้พึ่งพาตนเองบนฐานความพอเพียง

วิสัยทัศน์

สหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำบริหารมีมาตรฐาน บนฐานความพอเพียง สมาชิกมั่นคง สหกรณ์เข้มแข็ง

เป้าประสงค์

1. สมาชิกพอใจ และพึ่งพาตนเอง บนฐานความพอเพียง สู่ความมั่นคง
2. สหกรณ์พึ่งพาตนเองได้ และไม่พึ่งพาแหล่งทุนภายนอก
3. การบริการสมาชิกสู่ยุค 4.0
4. คุณภาพชีวิตที่ดี และสวัสดิการครอบคลุม
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาองค์กร
2. พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก
3. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ
4. เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น
5. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ค่านิยมองค์กร

LOVE รักและภาคภูมิใจในสหกรณ์ของเรา

- L Loyalty ความภักดีต่อสหกรณ์
- O Opportunity โอกาสในการรับบริการของสมาชิก
- V Value คุณค่าของสมาชิก
- E Equity ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

สโลแกน

ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจบริการทำงานเพื่อสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์กร

มุมมองด้านเจ้าหน้าที่

เป้าประสงค์ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP))

- พัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในทุกฝ่าย
- พัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้องค์กรเข้มแข็ง
- การพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์กำกับกิจการทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
- พัฒนาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามลักษณะงาน และความเหมาะสมของตำแหน่ง
- การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล
- พัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความผาสุก

มุมมองด้านองค์กร

เป้าประสงค์ บริหารให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

- ต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินและการบัญชี
- ต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานความเข้มแข็งของสหกรณ์
- เป็นต้นแบบและมาตรฐานให้กับสหกรณ์อื่น

มุมมองด้านสมาชิก

เป้าประสงค์ ดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัยและพึงพอใจ

- เพิ่มพูนความรู้ และวินัยทางการเงินให้กับสมาชิก
- เพิ่มความเข้มแข็งให้กับสมาชิกได้พึ่งพาตัวเอง
- การปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

เป้าประสงค์

1. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับสมาชิก
2. เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจการให้บริการ
3. เพื่อความเป็นธรรมในการให้สวัสดิการ

4. เพิ่มและขยายสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัวอย่างหลากหลาย
   - ค่าจัดพิธีงานศพสำหรับสมาชิก
   - เพิ่มเงินรางวัลเสริมคุณค่าชีวิตสำหรับผู้สูงวัยตามช่วงอายุ
   - ความเสมอภาคในการให้สวัสดิการ
5. เพิ่มช่องทางการให้บริการสมาชิกผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ

เป้าประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน (แหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุน)
2. การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการปฏิรูปสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ทั้ง 4 ด้าน
   2.1 ด้านธรรมาภิบาล
   2.2 ด้านเครดิต
   2.3 ด้านสภาพคล่อง
   2.4 ด้านปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น

เป้าประสงค์

1. เพื่อขยายความร่วมมือเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจข้อมูลทางวิชาการกับขบวนการสหกรณ์ทุกประเภทให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงานสหกรณ์
2. เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เครือข่ายความช่วยเหลือ และเครือข่ายทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

เป้าประสงค์

1. พัฒนาระบบงานสหกรณ์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
2. พัฒนาบุคลากร ซอฟแวร์ ฮาร์ดแวร์ ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก
   - ระบบสินเชื่อ
   - ระบบเงินฝาก
   - ระบบข้อมูลสมาชิก
   - ระบบบัตรอิเล็กทรอนิกส์
   - ระบบการแจ้งข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก

หลังจากนั้นสหกรณ์ ได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Stratregy Map) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของสหกรณ์และกลยุทธ์ด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก (Customers) 2) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) 3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และ 4) ด้านการเงิน (Finance) ดังแสดงในภาพที่ 2.5

วิสัยทัศน์	สหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำ บริหารมีมาตรฐาน บนฐานความพอเพียง สมาชิกมั่นคง สหกรณ์เข้มแข็ง				
ประเด็นยุทธศาสตร์	พัฒนาองค์กร	พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก	เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ
Strategy Map	⇧	⇧	⇧	⇧	⇧
Customers	1.2 ดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัย	2.1 เพื่อพัฒนาการความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับสมาชิก 2.2 เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจการให้บริการ 2.3 เพิ่มและขยายสวัสดิการให้แก่สมาชิก เพื่อความเป็นธรรมในการให้สวัสดิการ			
Internal process	1.1 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)		3.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการปฏิรูปสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทั้ง 4 ด้าน	4.2 เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เครือข่ายความร่วมมือและเครือข่ายทางธุรกิจ	5.2 พัฒนาบุคลากร ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก
Learning & growth	1.3 บริหารงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ	2.4 เพิ่มช่องทางการให้บริการสมาชิกผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.1 เพื่อขยายความร่วมมือเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ/ข้อมูลทางวิชาการกับขบวนการสหกรณ์ทุกประเภทให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงานสหกรณ์		5.1 พัฒนาระบบงานสหกรณ์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
Finance		3.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน (แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน)			

ภาพที่ 2.5 แผนที่กลยุทธ์สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ปี 2560-2562

ตารางที่ 2.12 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาองค์การ

ที่		เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
1.	พัฒนาองค์กร	มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)	พัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในทุกฝ่าย	ปรับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสม	จัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศเพิ่ม 1 อัตรา
			พัฒนาองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามลักษณะงานและความเหมาะสมของตำแหน่ง	โครงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)	เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนได้รับการอบรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งทุกคน
			การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล	โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์สหกรณ์สีขาวด้วยหลักธรรมาภิบาล	สหกรณ์ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 4 หมวด
			การพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์กำกับกิจการทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์	โครงการสัมมนาการบริหารจัดการสหกรณ์	ส่งกรรมการผู้จัดการเข้าอบรมสถาบันต่างๆ ตามความเหมาะสม
		มุมมองด้านองค์กร บริหารงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ	เกณฑ์มาตรฐานทางการเงินและการบัญชี	โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินและการบัญชี
			เกณฑ์มาตรฐานความเข้มแข็งของสหกรณ์	โครงการพัฒนาสหกรณ์สู่สหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่น	ผ่านเกณฑ์มาตรฐานความเข้มแข็งของสหกรณ์
		มุมมองด้านสมาชิก ดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัย	เพิ่มพูนความรู้ และวินัยทางการเงินให้กับสมาชิก	1. จัดโครงการสัมมนาการบริหารการเงินแก่สมาชิก 2. จัดโครงการสัมมนาผู้ประสานงาน	สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของเป้าหมาย
			เพื่อความเข้มแข็งให้กับสมาชิก ได้พึ่งพาตัวเอง และปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง	จัดโครงการส่งเสริมอาชีพ	สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของเป้าหมาย

ตารางที่ 2.13 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

ที่		เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
2.	พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก	เพื่อพัฒนาการความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับสมาชิก	จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการ	- โครงการสัมมนาผู้ประสานงาน - โครงการส่งเสริมสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย - โครงการส่งเสริมอาชีพ	- สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของเป้าหมาย
		เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจการให้บริการ	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการให้บริการ	โครงการบริการด้วยใจและรอยยิ้ม	ร้อยละ 90 ของสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการบริการ
		เพิ่มและขยายสวัสดิการให้แก่สมาชิก เพื่อความเป็นธรรมในการให้สวัสดิการ	- ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัวโดยพัฒนาสวัสดิการให้หลากหลายและรวดเร็ว - จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกสมทบ	- โครงการเพิ่มและพัฒนาสวัสดิการ - โรงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกสมทบ	- เพิ่มและขยายจำนวนสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว - จัดทำสวัสดิการสำหรับสมาชิกสมทบ
		เพิ่มช่องทางการให้บริการสมาชิกผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- การจัดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง	- โครงการบริการด้านสื่อสารกับสมาชิกที่ทันสมัย (APP)	- มีเครื่องมือและช่องทางที่ทันสมัยและหลากหลายในการสื่อสาร

ตารางที่ 2.14 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

ที่	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
3.	เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน (แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน)	ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินทุนและกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจในการระดมเงินฝากตามความสมัครใจ	- โครงการส่งเสริมการออมภาคสมัครใจ • เงินฝาก • ทุนเรือนหุ้น - โครงการเพิ่มสัดส่วนทุนสำรอง	- สมาชิกเปิดบัญชีเงินฝากเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 - จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองเพิ่มขึ้นปีละ 1% จำนวนหุ้นเพิ่มขึ้น
		การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการปฏิรูปสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ทั้ง 4 ด้าน 1. ด้านธรรมาภิบาล 2. ด้านเครดิต 3. ด้านสภาพคล่อง 4. ด้านปฏิบัติการ	จัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- การจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- มีคู่มือบริหารความเสี่ยง - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุก 3 เดือน

ตารางที่ 2.15 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์การอื่น และด้านเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ที่		เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
4.	เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น	เพื่อขยายความร่วมมือเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ/ข้อมูลทางวิชาการกับขบวนการสหกรณ์ทุกประเภทให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงานสหกรณ์	เชื่อมโยงเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์ทุกประเภทและองค์กรอื่น	โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจและข้อมูลทางวิชาการร่วมกับสหกรณ์และองค์กรอื่น	จำนวนกิจกรรมที่สหกรณ์ร่วมดำเนินงานกับภาคีเครือข่าย
		เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เครือข่ายความร่วมมือ และเครือข่ายทางธุรกิจ	เชื่อมโยงเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์	โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจและข้อมูลทางวิชาการร่วมกับสหกรณ์	จำนวนเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ที่ร่วมดำเนินธุรกิจ
5.	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	พัฒนาระบบงานสหกรณ์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	การจัดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง	โครงการบริการด้านสื่อสารกับสมาชิกที่ทันสมัย (APP)	มีเครื่องมือและช่องทางที่ทันสมัยและหลากหลายในการสื่อสาร
		พัฒนาบุคลากร ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก	การจัดการระบบงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงระบบงานสหกรณ์	มีระบบงานสหกรณ์ใหม่ เครื่องมือและช่องทางที่ทันสมัยในการให้บริการ

หลังจากการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด แล้ว สหกรณ์ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รายละเอียดการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และระบุบุคคลหรือผู้รับผิดชอบโครงการอย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางที่ 2.16 ดังนี้

ตารางที่ 2.16 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด 2560- 2562

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)

กลยุทธ์พัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในทุกฝ่าย

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
ปรับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสม 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติจัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศ 2. กำหนดกรอบงาน 3. ดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ 4. นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ 5. รวบรวมเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	-	/	-	180,000 บาท/ปี	จัดจ้างเจ้าหน้าที่สารสนเทศเพิ่ม 1 อัตรา	คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)

กลยุทธ์พัฒนาองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามลักษณะงานและความเหมาะสมของตำแหน่ง

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
โครงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan (IDP) 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan (IDP) 2. กำหนดกรอบแผนพัฒนาบุคคลากร 3. คัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เข้ารับการฝึกอบรม จากสถาบันต่างๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนา ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ 4. ดำเนินการส่งเข้าฝึกอบรม 5. รวบรวมเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐานของแต่ละคน	เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน	/	/	/	100,000 บาท/ปี	เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งทุกคน	คณะกรรมการศึกษาและผู้จัดการ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)

กลยุทธ์การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์สหกรณ์สีขาวด้วยหลักธรรมาภิบาล 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติเข้าร่วมโครงการ 2. แต่งตั้งคณะทำงาน 1 ชุด 3. ประเมินตนเองครั้งที่ 1 4. นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในข้อที่สหกรณ์ยังไม่มีหรือไม่ได้ทำ ให้มีขึ้นพร้อมหลักฐานประกอบโดยปรับปรุงให้ผ่านเกณฑ์ 5. ดำเนินการประเมินครั้งที่ 2 6. นำเสนอผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ 7. ขอรับการประเมินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ 8. ดำเนินการจนครบ 9 หมวด	- กรรมการ - ผู้ตรวจสอบกิจการ - เจ้าหน้าที่สหกรณ์ - สมาชิก	/	/	/	-	สหกรณ์ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 4 หมวด	คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์กำกับกิจการทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
โครงการสัมมนาการบริหารจัดการสหกรณ์ 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการสัมมนาการบริหารจัดการสหกรณ์ ณ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หรือสถาบันต่างๆ 2. ประสานงานกับสถาบัน IOD หรือสถาบันต่างๆ จัดส่งกรรมการเข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารสถาบันการเงินและหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง 3. ดำเนินการ 4. ประเมินผล	กรรมการเข้ารับการอบรมทุกคน ปีละ 1 ครั้ง	-	/	/	100,000 บาท/ปี	ส่งกรรมการผู้จัดการเข้าอบรมสถาบันต่างๆ ตามความเหมาะสม	คณะกรรมการดำเนินการ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ
เป้าประสงค์ที่ 3 มุมมองด้านสมาชิก ดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัย
กลยุทธ์เพิ่มพูนความรู้ และวินัยทางการเงินให้กับสมาชิก

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
- จัดโครงการสัมมนาการบริหารการเงินแก่สมาชิก - จัดโครงการสัมมนาผู้ประสานงาน 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการต่างๆ 2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะจัดกิจกรรม 3. กำหนดวัน ระยะเวลา สถานที่จัดกิจกรรม 4. ดำเนินการ 5. นำข้อเสนอแนะ ผลการจัดกิจกรรมเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา 6. ประเมินผล	- กรรมการ - ผู้ตรวจสอบกิจการ - เจ้าหน้าที่สหกรณ์ - สมาชิก	/	/	/	500,000 บาท/ปี	สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเป้าหมาย	คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ

เป้าประสงค์ที่ 3 มุมมองด้านสมาชิก ดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัย

กลยุทธ์เพิ่มความเข้มแข็งให้กับสมาชิก ได้พึ่งพาตัวเองและปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง

รายละเอียดการดำเนินการ	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562			
จัดโครงการส่งเสริมอาชีพ 1. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการต่างๆ 2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะจัดกิจกรรม 3. กำหนดวัน ระยะเวลา สถานที่จัดกิจกรรม 4. ดำเนินการ 5. นำข้อเสนอแนะ ผลการจัดกิจกรรมเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา 6. ประเมินผล	- กรรมการ - ผู้ตรวจสอบกิจการ - เจ้าหน้าที่สหกรณ์ - สมาชิก	/	/	/	150,000 บาท/ปี	สมาชิกมีส่วนร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเป้าหมาย	คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ

ที่มา: รายงานประจำปีสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด 2560-2562.

โดยสรุป จากกรณีศึกษาการบริหารงานสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลา 3 ปี คือ จากปี 2560-2562 สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งนี้นับได้ว่าดำเนินกิจการมาเกือบ 70 ปี มีการนำการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ในเรื่องนี้มุ่งเน้นการนำเสนอเพื่อให้เห็นว่าการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด นั้นมีความโดดเด่นและชัดเจนมาก โดยมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่โครงการและกิจกรรมที่สมารถปฏิบัติได้ เช่น ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ 1 มุมมองด้านสมาชิก ที่เน้นการดูแลสมาชิกให้เหมาะสมกับทุกวัย โดยมีกลยุทธ์เพิ่มความเข้มแข็งให้กับสมาชิกได้พึ่งพาตัวเองและปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง โดยมีการจัดโครงการส่งเสริมอาชีพมีรายละเอียดการดำเนินการ คือ 1) นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการต่างๆ 2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะจัดกิจกรรม 3) กำหนดวัน ระยะเวลา สถานที่จัดกิจกรรม 4) ดำเนินการ 5) นำข้อเสนอแนะ ผลการจัดกิจกรรมเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา และ 6) ประเมินผล นอกจากนี้ยังมีเป้าหมาย ระยะเวลาการดำเนินโครงการและกิจกรรม มีงบประมาณที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ ไว้อย่างชัดเจน

กิจกรรม 2.3.2

นักศึกษาเห็นว่า การบริหารเชิงธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่อย่างไร อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.2)

บรรณานุกรม

กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พิบูล พิณปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

ภาณุ ลิมมานนท์. (2550). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: ควอลิตี้ ครีเอชั่น.

ลัดดา โกรดิ. (2550). เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ: Information Storage and Retrieval.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย, กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). *การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์.* สืบค้นจาก http://office.cpd.go.th/rlo/index.php/ สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2563.

หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้.* (วิทยานิพนธ์นิพนธ์การศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อนุชา ภูริพันธ์ภิญโญ. (2558). การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 3, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Afred D. Chandler Jr. (1998). *Strategy and Structure: American Industrial Enterprise.* The MIT Press.

Beatrice Heuser. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present.* Cambridge University Press.

Charless W.L. Hill. and Gareth R. Jones. (2012). *Theory of Strategic Managemen.* Cengage Learning.

Charless W.L. Hill. and Gareth R. Jones. (2013). *Theory of Strategic Management with Cases* (8th ed.). Western Cengage Learning.

Henry Mintzberg. (2013). *The Essence of Managing.* Brette-Kocker Publishers Inc.

James Brian Quinn. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context, Case* (4th ed.). Prentice Hall.

Michale A. Hill. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. South-Western Cengage Learning.

William F. Glueck. (2008). *Business Policy and Strategic Management.* Mc Graw Hill.

หน่วยที่ 3

การจัดการการตลาดของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

ชื่อ	รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล
วุฒิ	บธ.ม. (ธุรกิจระหว่างประเทศ) (เกียรตินิยม), พศ.ม. (การตลาด) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง	หน่วยที่ 3

แผนการสอนหน่วยที่ 3
การจัดการการตลาดของสหกรณ์

ตอนที่

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาด
3.2 กระบวนการการวางกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
3.3 กรณีศึกษากลยุทธ์การตลาด

แนวคิด

1. การจัดการการตลาด หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด การวางแผนกลยุทธ์การตลาด โดยการผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย กำหนดราคาที่เหมาะสม การจัดจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการบริการทางการตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด และการควบคุมแผนการตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับตลาดเป้าหมาย
2. กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด การวางแผนกลยุทธ์การตลาด การวางแผนปฏิบัติการการตลาด และการควบคุมแผนการตลาด
3. กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์การตลาด เป็นการแสดงถึงโอกาสการตลาด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการตลาด รวมถึงกลยุทธ์การตลาดของกิจการ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 “กระบวนการการวางกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์การตลาดได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 “กรณีศึกษากลยุทธ์การตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ประเด็นการตลาดจากกรณีศึกษาได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

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

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 3
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 3.1
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

3.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาด

3.1.2 ภารกิจและขอบเขตของการจัดการการตลาด

3.1.3 กระบวนการการจัดการการตลาด

แนวคิด

1. การจัดการการตลาด หมายถึง การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมแผนการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในตลาดเป้าหมาย ซึ่งการจัดการการตลาดมีความสำคัญ คือ 1) ทำให้ทราบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงาน 2) ทำให้ทราบปัจจัยที่เอื้ออำนวยและไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน 3) ทำให้ทราบถึงแนวทางการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ทำให้ทราบถึงความต้องการของตลาดเป้าหมาย และ 5) ทำให้ทราบถึงความต้องการและค่านิยมของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น
2. ภารกิจของสหกรณ์เป็นการกำหนดงาน หน้าที่ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ประวัติ 2) ความชอบในปัจจุบัน 3) สภาวะแวดล้อมการตลาด 4) ทรัพยากรของสหกรณ์ และ 5) ความสามารถที่แตกต่าง ส่วนขอบเขตของการจัดการการตลาดของสหกรณ์ควรคำนึงถึงขอบเขตการแข่งขัน ได้แก่ ขอบเขตอุตสาหกรรม ขอบเขตส่วนตลาด ขอบเขตตามแนวตั้ง และขอบเขตทางภูมิศาสตร์
3. กระบวนการการจัดการตลาดเป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสการตลาด การค้นหาและการเลือกตลาดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุมความพยายามการตลาด

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.1 "ความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาด" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.2 "ภารกิจและขอบเขตของการจัดการการตลาด" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายภารกิจและขอบเขตของการจัดการการตลาดได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.3 "กระบวนการการจัดการการตลาด" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการการจัดการการตลาดได้

เรื่องที่ 3.1.1

ความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาด

การจัดการการตลาดของสหกรณ์ที่จะให้เกิดความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า และอยู่รอดได้ในธุรกิจนั้น การจัดการการตลาดเป็นงานที่เกี่ยวกับการกำหนดช่วงเวลา และลักษณะของความต้องการในทางที่จะช่วยให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด รวมถึงการวางแผนการตลาดของสหกรณ์นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพราะการวางแผนการตลาดเป็นการจัดเตรียมข้อมูลทางการตลาดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และกลวิธีที่ใช้ในการสร้าง และรักษาตำแหน่งการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการตลาด รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมสหกรณ์นั้นให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์การตลาดที่วางไว้

1. ความหมายของการจัดการการตลาด

ความหมายของการจัดการการตลาดหรือการบริหารการตลาด (Marketing Management) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความคิด ดังนี้

การจัดการการตลาด หมายถึง กระบวนการการวิเคราะห์โอกาสการตลาด การวางแผนการตลาด การปฏิบัติการตามแผน และการควบคุมแผนการตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด

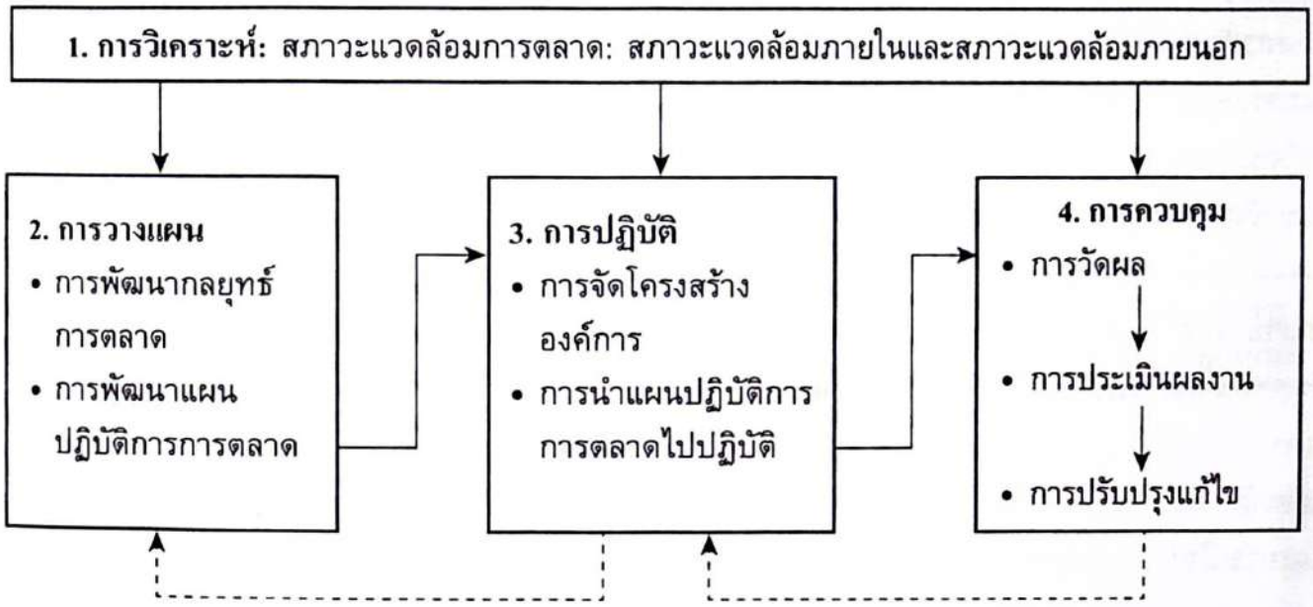
การจัดการการตลาดเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการเลือกตลาดเป้าหมาย และการได้รับการรักษา และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าโดยผ่านการสร้าง การมอบ และการสื่อสารคุณค่าแก่ลูกค้า

การจัดการการตลาด หมายถึง การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมแผนการตลาดที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนตามวัตถุประสงค์การตลาด กล่าวคือ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมาย การกำหนดราคาที่เหมาะสม การจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการบริการทางการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการด้วย

การจัดการการตลาด หมายถึง การจัดการกระบวนการวางแผน และการปฏิบัติตามแนวคิด การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดสินค้าและบริการ รวมทั้งความคิดเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของลูกค้าและขององค์การ

ดังนั้น การจัดการการตลาดของสหกรณ์ หมายถึง การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนตามเป้าหมายการตลาด และตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของลูกค้าเป้าหมายและของสหกรณ์ ซึ่งการจัดการการตลาดหรือการดำเนินงานการตลาดจะมีลักษณะเหมือนกับการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ กล่าวคือ เป็นงานที่เกี่ยวกับ 1) จะต้องมีการวิเคราะห์ทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม 2) การวางแผนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย การกำหนดราคาที่เหมาะสม การจัดจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการบริการทางการตลาดเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์การตลาด และ 3) การปฏิบัติและการควบคุมแผนการตลาดเป็นการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และทำการติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพอใจแก่ลูกค้าในตลาดเป้าหมาย ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการควบคุมการตลาด

จากภาพที่ 3.1 แสดงความหมายของการจัดการการตลาด ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการวิเคราะห์การตลาด (Marketing Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาดเพื่อจะได้ทำการกำหนดและทำการประเมินตลาดได้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ จึงทำให้ผู้บริหารการตลาดต้องพิจารณาเพื่อปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากยิ่งขึ้นและสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์แล้ว ยังมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่มีผลทำให้สภาวะแวดล้อมการตลาดเปลี่ยนแปลง และยังมีผลกระทบต่อการดำเนินงานการตลาด หรือเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอาจทำให้โอกาสการตลาดมากหรือน้อยไปก็ได้ ดังนั้นสภาวะแวดล้อมการตลาดที่สำคัญแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1) สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์สามารถควบคุมได้เพราะมีอำนาจที่จะสร้างขึ้นมา ได้แก่ ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งหมดที่ถูกกำหนด เป็นกิจกรรมการตลาดที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อที่จะเข้าถึงการตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

2) สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารการตลาดไม่สามารถควบคุมได้เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจ แต่ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องศึกษาเพื่อนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงการตลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารการตลาดจะต้องสามารถดำเนินกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับ

สภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่ดีและรัดกุม รวมทั้งต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะแก้ไข และปรับปรุงให้เข้ากับสภาพการณ์นั้นๆ ซึ่งมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สภาวะแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

(1) สภาวะแวดล้อมจุลภาค (Micro Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานการตลาดลุล่วงไป และเป็นสถาบันที่ทำการแข่งขันกับสหกรณ์ในการแสวงหาลูกค้า และทรัพยากรที่หายาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจของสหกรณ์เท่านั้น สภาวะแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัสดุ คนกลาง การตลาด ตลาดเป้าหมาย คู่แข่งขัน และกลุ่มสาธารณชน

(2) สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารการตลาดไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจเช่นเดียวกับสภาวะแวดล้อมจุลภาค แต่สภาวะแวดล้อมมหภาคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบทั้งอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น และจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการอยู่รอดของสหกรณ์ ประกอบด้วย ประชากร เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติ

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด ทำให้สหกรณ์ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT นี้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

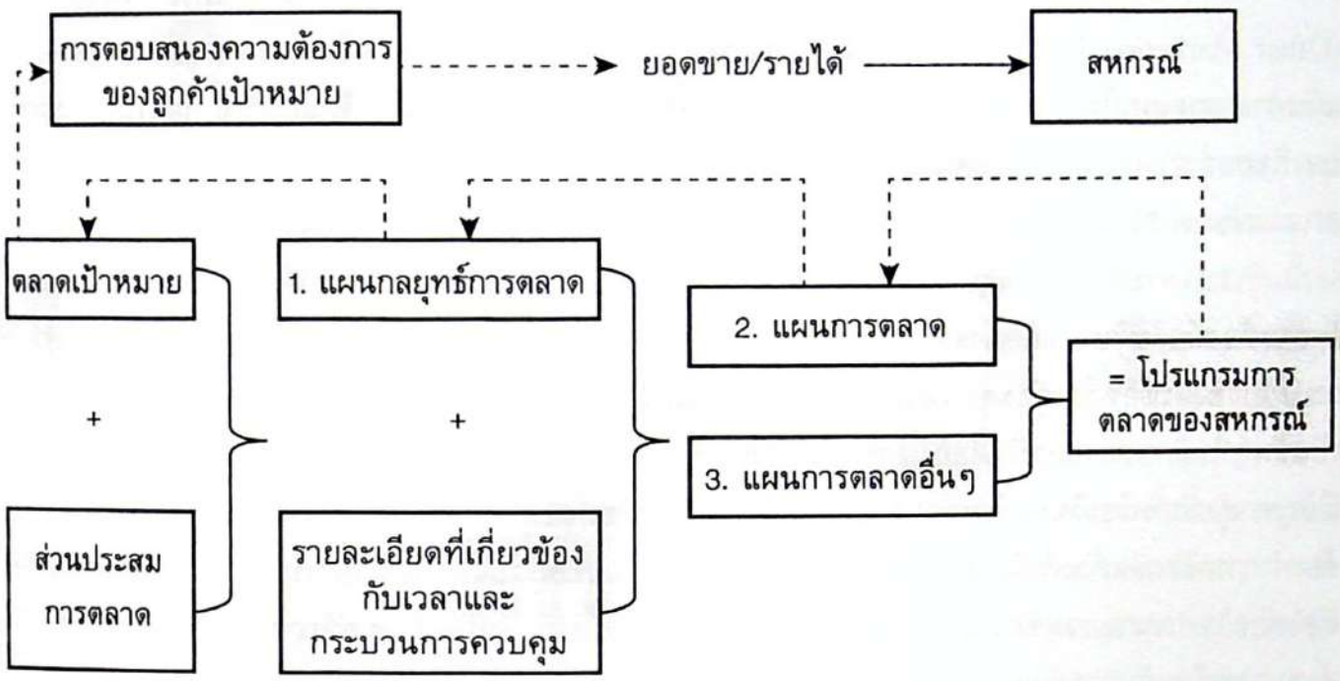
(1) เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางของสหกรณ์ นั่นคือ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กุญแจแห่งความสำเร็จ และกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า "ในอนาคตสหกรณ์ต้องการไปที่ใด" (Where do we want to be?)

(2) นำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดกลยุทธ์การตลาด แผนปฏิบัติการการตลาด และการควบคุมการตลาด เพื่อนักการตลาดจะได้ทราบว่า "จะทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น" (How will we get there?)

ดังนั้น สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารการตลาดต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด นั่นเพราะสภาวะแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโอกาสที่สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย และยังเป็นตัวเตือนในการออกสินค้าและบริการใหม่เข้าสู่ตลาดเป้าหมาย

1.2 การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนการตลาด (Marketing Planning) โดยที่การวางแผนการตลาดที่ดีจะต้องมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งก็คือ การเลือกกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้แล้วก็จะต้องทำการศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภค และหาทางจัดปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่ควบคุมได้ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสมต่อความต้องการและเข้ากับรสนิยมของผู้บริโภค และในการสร้างแผนการตลาดจะมีปัจจัยทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนการตลาด และเป็นเรื่องที่ผู้บริหารการตลาดจะต้องให้ความสนใจ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีผลต่อการดำเนินงานด้วย นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนการตลาดจะ

มีกิจกรรมหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การตลาด ซึ่งแผนการตลาดและแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการตลาดของสหกรณ์ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ส่วนประกอบของโปรแกรมการตลาดของสหกรณ์

ที่มา: Hoffman K. Douglas, p. 36.

จากภาพที่ 3.2 แสดงส่วนประกอบของโปรแกรมการตลาดของสหกรณ์ (Marketing Program) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์การตลาดและแผนการตลาด โดยจะรวมถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติว่าสหกรณ์ทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เวลาที่จะดำเนินงาน และงบประมาณ ดังนั้น การสร้างโปรแกรมการตลาดของสหกรณ์จะประกอบด้วย

1) แผนกลยุทธ์การตลาด เป็นการใช้ส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของการตลาดเป้าหมาย ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจะต้องทราบถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายและทำการศึกษาถึงความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมาย เพื่อสหกรณ์จะได้จัดระบบส่วนประสมการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นส่วนประสมในเรื่องผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

2) แผนการตลาด เป็นการวางแผนการตลาด (Marketing Plan) ซึ่งเป็นการจัดเตรียมข้อมูลทางการตลาดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีที่ใช้ในการสร้าง และรักษาตำแหน่งการแข่งขันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด ซึ่งการวางแผนการตลาดจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมสหกรณ์ให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การตลาดที่วางไว้ และเป็นเครื่องชี้ทางให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จทางการตลาด ดังนั้น ส่วนประกอบของแผนการตลาดประกอบด้วย 8 ส่วน คือ 1) บทสรุปของฝ่ายบริหาร 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเสนอแนวโน้มและปัญหาในอนาคต 3) การวิเคราะห์

โอกาสการตลาด 4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการตลาด 5) กลยุทธ์การตลาด 6) แผนการปฏิบัติ 7) งบประมาณ และ 8) การควบคุมการตลาด

3) แผนการตลาดอื่น ๆ จากแผนการตลาดนี้ ถ้าหากนำไปประกอบกับแผนการตลาดอื่นๆ (Other Marketing Plan) ก็จะกลายเป็นโปรแกรมการตลาดของสหกรณ์ ซึ่งแผนการตลาดอื่นๆ อาจเป็นแผนการตลาดแผนใดแผนหนึ่งในจำนวนแผนการตลาด ประกอบด้วย 8 แผน ได้แก่ 1) แผนการดำเนินงานของกิจการ 2) แผนงานของหน่วยงาน 3) แผนสายผลิตภัณฑ์ 4) แผนผลิตภัณฑ์ 5) แผนตราสินค้า 6) แผนตลาด 7) แผนผลิตภัณฑ์ และ/หรือแผนตลาด และ 8) แผนหน้าที่การตลาด

1.3 การปฏิบัติ (Implementing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีการกำหนดลักษณะงานที่จะจัดทำ กำหนดตัวบุคคลที่จะร่วมรับผิดชอบดำเนินการ การวางระเบียบวิธีและข้อตกลงต่างๆ ที่จะมีผลทำให้การดำเนินงานไปอย่างราบรื่น การปฏิบัติตามแผนนี้ควรทำเป็นขั้นๆ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป อาจจะต้องเริ่มที่จุดใดจุดหนึ่งก่อน แล้วจึงค่อยขยายให้ใหญ่ขึ้น ถ้าหากมีปัญหายุ่งยากหรือเกิดขัดข้องก็ควรจะรีบดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก เช่น ถ้าหากสหกรณ์ทราบว่าจะต้องทำการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใดที่สามารถจำหน่ายได้ดีก็ควรส่งข้อมูลให้ฝ่ายรับผิดชอบทำการผลิต ขณะเดียวกันต้องทำการประสานงานติดต่อกับคนกลางให้นำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย และทำการจัดส่งสินค้าไปให้ผู้จัดจำหน่ายพร้อมกับการทำการส่งเสริมการตลาดผ่านสื่อต่างๆ ไปยังลูกค้าเป้าหมาย

การนำแผนไปปฏิบัติจะสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับทรัพยากรของสหกรณ์ ได้แก่ กำลังคน งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอื่นๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารการตลาดจะต้องทำหน้าที่ประสานกิจกรรมการตลาดของแต่ละฝ่ายในสหกรณ์ และต้องสามารถติดต่อสื่อสารในระดับต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นระดับบนและระดับล่าง รวมทั้งต้องทำการจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะถ้าขาดการจูงใจแล้วจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจูงใจนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ในการจูงใจ ควรมีความยุติธรรม ความเสมอภาค และต้องรู้จักตอบสนองความต้องการตามที่ทุกคนพอใจและยอมรับ

1.4 การควบคุม (Controlling) เมื่อได้มีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารก็ควรจะทราบว่าแผนนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ก็ควรทำการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการติดตามผลการดำเนินงานจากข่าวสารการตลาดที่ได้รับแล้วย้อนกลับเข้ามาในลักษณะต่างๆ 3 ประเภท คือ 1) จากแหล่งภายในสหกรณ์ ได้แก่ รายงานจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายอื่นๆ 2) จากแหล่งภายนอกสหกรณ์ เช่น รายงานสรุปสภาพทางเศรษฐกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เป็นต้น และ 3) จากการวิจัยการตลาดที่เกี่ยวกับความต้องการของตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค ข่าวสารการตลาดที่ได้รับจะมีส่วนช่วยให้ทราบว่าแผนที่วางไว้หรือสร้างขึ้นมานั้นเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคขัดข้องเกิดขึ้นที่ใด ตรงจุดไหน และจะต้องพิจารณาแก้ไขปรับปรุงอย่างไรถึงจะทำให้ตลาดเป้าหมายเกิดความต้องการ และสามารถสนองความต้องการได้ตรงตามที่ต้องการมากที่สุด นอกจากนี้ข่าวสารการตลาดยังจะช่วยให้สหกรณ์สามารถคาดการณ์ได้ว่าในอนาคตควรจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จและได้รับกำไร ดังนั้นในการควบคุมแผนการตลาดสามารถควบคุมได้ 2 ระดับ

คือ 1) การควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด และ 2) การควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาด (รายละเอียดจะศึกษาในตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.4)

2. ความสำคัญของการจัดการการตลาด

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องให้ความสนใจกับความเป็นไปและความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเพื่อจะได้สามารถคาดการณ์ได้ว่าอนาคตข้างหน้าควรจะเป็นอย่างไรในระยะยาว จะได้เตรียมการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานและทำการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและการแข่งขัน จากสภาพแข่งขันนี้เองทำให้ผู้บริหารการตลาดพยายามที่จะสร้างแผนการตลาดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ไปถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (สมาชิกของสหกรณ์) อย่างรวดเร็ว และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมายให้มากที่สุด ดังนั้น การจัดการการตลาดจึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างมาก ดังนี้

2.1 ทำให้สหกรณ์ทราบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพราะก่อนทำการวางแผนกลยุทธ์การตลาด สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาดก่อน

2.2 ทำให้สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้สหกรณ์เข้าไปดำเนินงาน และทราบถึงปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการให้สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมการตลาด

2.3 ทำให้สหกรณ์ทราบถึงแนวทางในการที่จะจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 ทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงความต้องการของตลาดเป้าหมาย เพื่อจะได้จัดกิจกรรมการตลาดให้ตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

2.5 ทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงความต้องการและค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ และผู้ถือหุ้นด้วย

กิจกรรม 3.1.1

1. จงอธิบายความหมายของคำว่าการจัดการการตลาด
2. การจัดการการตลาดมีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1)

เรื่องที่ 3.1.2

ภารกิจและขอบเขตของการจัดการการตลาด

ถ้าสหกรณ์ดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการตลาดแบบองค์รวม (The Holistic Marketing Concept) ซึ่งเป็นแนวความคิดการตลาดที่มีจุดเริ่มต้นที่ความต้องการลูกค้าแต่ละบุคคลและงานการตลาดของสหกรณ์ ก็คือ การเสนอผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน ด้วยการทำการสำรวจคุณค่า การสร้างคุณค่า และการส่งมอบคุณค่าโดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและการเจริญเติบโต รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับสหกรณ์ ได้แก่ ลูกค้า ผู้ร่วมงาน พนักงาน และชุมชน ดังนั้น สหกรณ์จะต้องกำหนดภารกิจของการจัดการการตลาดที่จะช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จและกลายเป็นผู้นำตลาด

1. ภารกิจของการจัดการการตลาด

การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ เป็นขั้นตอนที่สหกรณ์จะต้องทำการกำหนดงาน หน้าที่ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้สมบูรณ์และชัดเจน เพราะการที่สหกรณ์จะดำเนินงานไปได้อย่างประสบความสำเร็จในระยะยาว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดภารกิจหลักที่จะต้องกระทำไว้อย่างชัดเจน แต่การที่จะกำหนดภารกิจของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้โดยการพิจารณาและตอบคำถาม คือ 1) ธุรกิจของสหกรณ์คืออะไร 2) ใครคือลูกค้าของสหกรณ์ 3) คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า 4) ธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างไร และ 5) ธุรกิจของสหกรณ์ควรเป็นอย่างไร จากคำถามเหล่านี้ เมื่อผู้บริหารได้พิจารณาคำตอบแล้วก็จะสามารถระบุได้ชัดเจนว่า ภารกิจของสหกรณ์คืออะไร ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และงบประมาณที่เป็นการวางแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) ดังตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ธุรกิจของสหกรณ์คืออะไร เช่น ธุรกิจการเงิน (ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ เป็นต้น

1.2 ใครคือลูกค้าของสหกรณ์ คือ สมาชิกของสหกรณ์

1.3 คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า คือ การที่ลูกค้าประเมินค่ากำลังความสามารถของผลิตภัณฑ์ที่จะตอบสนองความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้า ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ บริการ ข่าวสาร ข้อมูล ประสบการณ์ และคุณภาพ

1.4 ธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างไร นั่นคือ ต้องผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่า การผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ) เช่น สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมีทักษะในการผลิตกล้วยหอมทองหรือปลูกข้าวหอมมะลิมากกว่าเกษตรกรอื่นๆ ทั่วไป จึงทำให้สินค้าและบริการที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน หรือการที่สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสหกรณ์มีการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจ มีการรวมการใช้ทรัพยากร มีการรวมทุนกัน มีการจัดการร่วมกัน รวมกันซื้อปัจจัยการผลิต รวมกันขายผลผลิต สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพของสินค้าและบริการสามารถเกิดขึ้นได้จากทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่แล้ว มีการจัดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดการและอีกส่วนหนึ่งเกิดจากที่สหกรณ์มีทรัพยากรที่เหนือกว่า

1.5 ธุรกิจของสหกรณ์ควรเป็นอย่างไร นั่นคือ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เน้นการสร้างแตกต่างของสินค้าและบริการ และเน้นการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน นอกจากนี้ยังสามารถดำเนินธุรกิจในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1) การมุ่งเน้นตลาดเดียว เช่น สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป. กลางโพนยางคำ จำกัด เปิดสาขาวังทอง ปทุมธานี สาขาสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร เพื่อตัดแต่งและจำหน่ายเนื้อโคขุนโพนยางคำ

2) การดำเนินการธุรกิจแบบไปข้างหน้า เช่น สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการรวบรวมและจำหน่ายน้ำนมดิบ ต่อมาได้จัดตั้งโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมเพื่อนำน้ำนมดิบมาแปรรูปผลิตเป็นนมพร้อมดื่ม รวมถึงการจัดตั้งร้านค้าซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านเดรี่ฮัทเพื่อเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แก่สมาชิก พนักงาน และประชาชนชั่วไป

3) การดำเนินธุรกิจแบบไปข้างหลัง เช่น สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด ซึ่งเริ่มต้นด้วยการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและรับซื้อน้ำนม ต่อมาได้จัดตั้งโรงงานผลิตอาหารโคนมเพื่อใช้ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิก

4) การดำเนินธุรกิจแบบแนวนอน เช่น สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) หลังจากมีผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มหรือนมหนองโพนมโคแท้แล้ว ได้เพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์เดิม คือ โยเกิร์ตและไอศกรีม ดังนั้น ภารกิจของสหกรณ์จะประกอบด้วยส่วนประกอบ 5 ส่วน คือ

ส่วนแรก คือ ประวัติ (History) ซึ่งทุกสหกรณ์จะต้องมีประวัติของเป้าหมาย นโยบาย และผลประโยชน์ของสหกรณ์

ส่วนที่สอง คือ ความชอบในปัจจุบัน (The Current Preferences) ประกอบด้วย ทรัพยากรการเงิน คน เครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบซึ่งเป็นความชอบในปัจจุบันของการจัดการและเจ้าของสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องมีเป้าหมายของบุคคลและวิสัยทัศน์

ส่วนที่สาม คือ สภาวะแวดล้อมการตลาด (The Marketing Environment) ซึ่งอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมการตลาดของสหกรณ์จะเป็นตัวกำหนดโอกาสที่สำคัญและอุปสรรคให้กับสหกรณ์

ส่วนที่สี่ คือ ทรัพยากรขององค์การ (สหกรณ์) (The Organization's Resources) ประกอบด้วย ทรัพยากรการเงิน คน เครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบซึ่งจะต้องเป็นไปได้กับภารกิจของสหกรณ์

ส่วนที่ห้า คือ ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive Competences) สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงความสามารถที่เป็นลักษณะเด่นและมีความแตกต่างกัน เพื่อจะเป็นส่วนเสริมของการดำเนินงานของสหกรณ์

นอกจากนี้ ภารกิจของการจัดการการตลาดที่จะต้องดำเนินการประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้ 1) การพัฒนาแผนการตลาดและกลยุทธ์การตลาด 2) การค้นหาข้อมูลการตลาด 3) การสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้า 4) การสร้างตราสินค้าให้เข้มแข็ง 5) การกำหนดเป้าหมายการตลาด 6) การส่งมอบคุณค่า 7) การสื่อสารคุณค่า และ 8) การสร้างการเจริญเติบโตระยะยาว

2. ขอบเขตของการจัดการการตลาด

การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ควรคำนึงถึงขอบเขตการแข่งขัน (Competitive Scopes) ที่สำคัญที่สหกรณ์จะต้องปฏิบัติ ได้แก่

2.1 ขอบเขตอุตสาหกรรม (Industry Scope) เป็นขอบเขตของอุตสาหกรรมที่สหกรณ์จะต้องพิจารณา ซึ่งเป็นการพิจารณาที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องในหนึ่งอุตสาหกรรมหรือเพียงส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน หรือพิจารณาว่าเป็นสินค้าอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภค หรือบริการ และในที่สุดก็จะเข้าทุกอุตสาหกรรม เช่น ดูปอนท์ (Du Pout) พอใจที่จะดำเนินการในตลาดอุตสาหกรรม แต่ดาวก์ (Dow) เต็มใจที่จะดำเนินธุรกิจทั้งในตลาดอุตสาหกรรมและตลาดผู้บริโภค ส่วน สามเอ็ม (3M) จะเข้าไปเกี่ยวข้องดำเนินธุรกิจกับทุกอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างกำไรให้กับกิจการได้

2.2 ขอบเขตผลิตภัณฑ์และการนำไปใช้งาน (Product and Applications) เป็นขอบเขตของผลิตภัณฑ์และประโยชน์ในการใช้งานที่สหกรณ์เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ผลิตเหล็กกล้าได้กำหนดขอบเขตผลิตภัณฑ์และประโยชน์ของการใช้งานหรืออุตสาหกรรมก่อสร้างเท่านั้น เป็นต้น

2.3 ขอบเขตความสามารถ (Competence) เป็นการกำหนดขอบเขตความสามารถด้านเทคโนโลยีและความสามารถหลักอื่นๆ ที่สหกรณ์จะต้องมีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถเหนือคู่แข่งขัน เช่น บริษัทของญี่ปุ่นจึงสร้างความสามารถ และความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร และชิ้นส่วนอะไหล่ เป็นต้น

2.4 ขอบเขตส่วนตลาด (Market-segment Scope) คือ การกำหนดประเภทของตลาดหรือลูกค้าเป้าหมายของสหกรณ์ที่จะต้องให้บริการ บางสหกรณ์จะเลือกบริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าอย่างเช่น ตัวอย่างของการดำเนินธุรกิจของ บริษัท เกอร์เบอร์ แอนด์ เกอร์เบอร์จะให้บริการเฉพาะตลาดเด็กเพียงอย่างเดียวมาเป็นเวลานาน หรือบางกิจการจะให้บริการเฉพาะตลาดระดับบนเท่านั้น เป็นต้น

2.5 ขอบเขตตามแนวตั้ง (Vertical Scope) เป็นการพิจารณาจำนวนของระดับของช่องทางการจัดจำหน่ายหรือเป็นลักษณะของการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะต้องมีขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบหรือขั้นตอนการผลิตหรือขั้นตอนการจำหน่ายสองขั้นขึ้นไปที่สหกรณ์เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เช่น โรงงานน้ำตาลทรายทำการผลิตน้ำตาลทราย แล้วจะต้องทำไร่อ้อยด้วย หรือโรงงานผลิตนมสดก็จะต้องทำฟาร์มเลี้ยงโคนมด้วย เป็นการขยายการดำเนินงานแนวย้อนหลัง (Backward Integration) บริษัทซีพีได้ขยายการดำเนินงานไปข้างหน้า (Forward Integration) คือ การเปิดร้านค้าปลีก คือ ร้านซีพีเฟรชมาร์ท เป็นต้น

2.6 ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ (Geographical Scope) เป็นการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นภาค ประเทศ หรือกลุ่มประเทศ หรือบางสหกรณ์อาจให้ความสนใจเน้นเฉพาะเมืองหรือเฉพาะตำบลก็ได้

หลังจากที่สหกรณ์ได้กำหนดภารกิจแล้ว ก็จะต้องดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการตลาดของสหกรณ์เพื่อจะได้นำไปกำหนดแผนกลยุทธ์การตลาดและแผนปฏิบัติการการตลาด

กิจกรรม 3.1.2

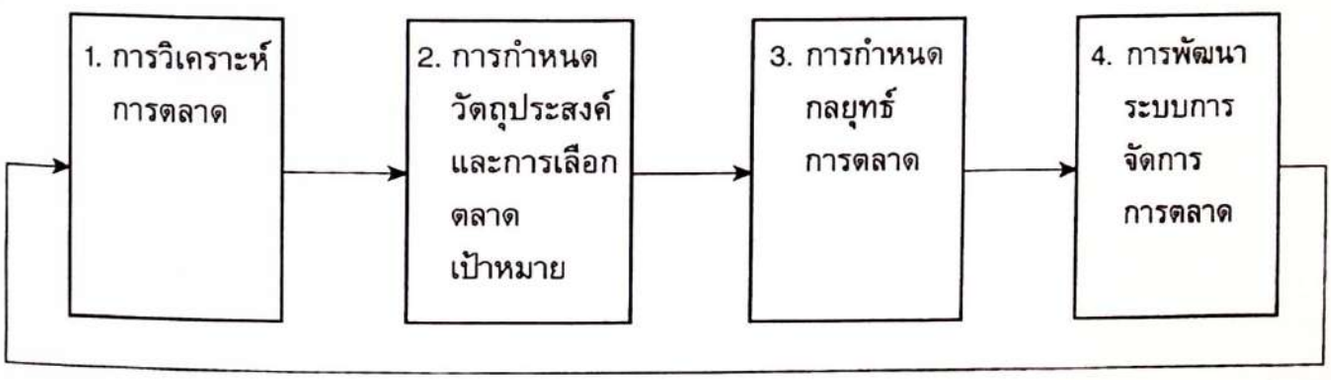
1. ภารกิจของการจัดการการตลาดประกอบด้วยภารกิจอะไรบ้าง
2. ขอบเขตของการจัดการการตลาด ได้แก่ อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.2)

เรื่องที่ 3.1.3
กระบวนการการจัดการการตลาด

1. กระบวนการการตลาด

กระบวนการการตลาด (Marketing Process) เป็นกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินการการตลาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการและความพอใจของตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 กระบวนการการตลาด

จากภาพที่ 3.3 แสดงถึงกระบวนการการตลาด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์การตลาด เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด และการเลือกตลาดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนของการกำหนดสิ่งที่ฝ่ายการตลาดต้องการตอบสนองเป้าหมายของสหกรณ์ต่อความเจริญเติบโตด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด

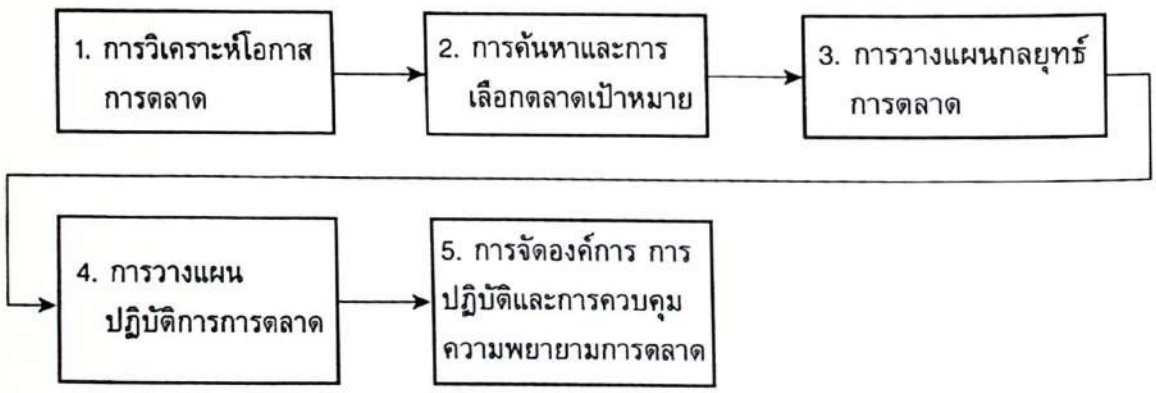
กำไร และผู้นำตลาด เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์การตลาดแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกลูกค้าเป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการทำธุรกิจด้วย

1.3 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด เป็นการกำหนดหรือการตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยการตลาดที่สามารถควบคุมได้เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การตลาด ในตลาดเป้าหมายทั้งหมดไว้ ได้แก่ การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

1.4 การพัฒนาระบบการจัดการการตลาด เป็นการจัดเตรียมเพื่อการดำเนินการการตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์และแผนการตลาดที่วางไว้ ด้วยการพัฒนาระบบการจัดการการตลาดให้สามารถดำเนินงานการตลาดได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยการสร้างระบบการจัดการที่จำเป็น ได้แก่ ระบบการวางแผนและการควบคุมการตลาด (Marketing Planning and Control System) ระบบข้อมูลการตลาด (Marketing Information System) และการจัดโครงสร้างองค์การการตลาด (Marketing Organization) รวมทั้งการพัฒนาระบบการจัดการการตลาด จะต้องคำนึงถึงนโยบายการตลาดและแนวคิดการตลาดของสหกรณ์เป็นสำคัญด้วย เพราะแต่ละสหกรณ์จะมีระบบการจัดการการตลาดที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสหกรณ์ วัตถุประสงค์การดำเนินงานและตลาดเป้าหมาย

2. ขั้นตอนของการการจัดการการตลาด

กระบวนการการจัดการการตลาด (Marketing Management Process) เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย โดยผู้บริหารการตลาดจะต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการการจัดการการตลาด ที่ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์โอกาสการตลาด 2) การค้นหา และการเลือกตลาดเป้าหมาย 3) การวางแผนกลยุทธ์การตลาด 4) การวางแผนปฏิบัติการการตลาด และ 5) การจัดองค์การ การปฏิบัติและการควบคุมความพยายามการตลาด ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 กระบวนการการจัดการการตลาด

จากภาพที่ 3.4 แสดงกระบวนการการจัดการการตลาด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์โอกาสการตลาด

2) การค้นหาและการเลือกตลาดเป้าหมาย

3) การวางแผนกลยุทธ์การตลาด

4) การวางแผนปฏิบัติการการตลาด

5) การจัดองค์การ การปฏิบัติและการควบคุมความพยายามการตลาด

จากขั้นตอนของกระบวนการการจัดการการตลาดทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการตลาดได้ทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าอุตสาหกรรม สินค้าเกษตรกรรม และบริการ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งต้องการวางแผนการตลาดจะต้องดำเนินการ ประกอบด้วย 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 ก่อนการวางแผนการตลาด จะต้องดำเนินการกำหนดสิ่งต่างๆ ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ (Cooperative Vision)

1.2 พันธกิจของสหกรณ์ (Cooperative Mission)

1.3 นโยบายของสหกรณ์ (Cooperative Policy)

1.4 ทิศทางของสหกรณ์ (Cooperative Direction)

ช่วงที่ 2 การวางแผนการตลาด ประกอบด้วย รายละเอียดและข้อมูลต่างๆ ดังนี้

2.1 องค์การและรายละเอียดเกี่ยวกับสหกรณ์ (องค์การ) โดยย่อ (Cooperative and Background)

- ประวัติของสหกรณ์
- การดำเนินงานของสหกรณ์

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)

- ตลาดและสภาวะแวดล้อม
- การแข่งขันและรายละเอียดของคู่แข่งขัน
- ลูกค้า

2.3 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat Analysis)

- โอกาสการตลาด
- อุปสรรคการตลาด

2.4 การวางแผนโปรแกรมการตลาด (Proposed Marketing Program)

- การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด
- การวางแผนกลยุทธ์การตลาด

2.5 การปฏิบัติการ (Implementation)

- การกำหนดแผนปฏิบัติการการตลาด
- การนำแผนไปปฏิบัติ

2.6 ผลการดำเนินงาน (Results)

- การกำหนดงบประมาณการตลาด
- การควบคุมและการประเมินผลการตลาด

2.7 บทสรุป (Summary)

จากความหมายของการจัดการการตลาด องค์ประกอบของแผนการตลาด และวัตถุประสงค์ สามารถนำมาสรุปเป็นกระบวนการการวางแผนการตลาด ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กระบวนการการวางแผนการตลาด

ความหมายของการจัดการการตลาด	กระบวนการการวางแผนการตลาด	วัตถุประสงค์
1. การวิเคราะห์	1. องค์การและรายละเอียดขององค์การ (บทสรุปผู้บริหาร) (Executive Summary)	1. สรุปสถานการณ์และแผนงานทั้งหมดโดยย่อของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ให้ผู้บริหารทำความเข้าใจได้สะดวกและรวดเร็ว
	2. การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดปัจจุบัน (Current Market Situation)	2. สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ สถานการณ์การแข่งขัน การจัดจำหน่าย และข้อมูลมหภาคที่เกี่ยวข้อง
	3. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคการตลาด (Opportunity and Threat Analysis)	3. สรุปโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นจุดเด่น จุดอ่อน รวมทั้งประเด็นสำคัญทางด้านการตลาดที่ต้องใช้ประกอบการวางแผนการตลาด
2. การวางแผน	4. การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด (Objective Setting)	4. ระบุเป้าหมายต่างๆ ที่แผนการตลาดต้องการให้บรรลุผล เช่น ยอดขาย ส่วนครองตลาด กำไร ความเป็นผู้นำตลาด เป็นต้น
	5. การกำหนดกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)	5. เสนอแนวทางให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดของสหกรณ์
3. การปฏิบัติ	6. การกำหนดแผนปฏิบัติการการตลาดและการนำแผนไปปฏิบัติ (Action Programmer)	6. ระบุว่าควรจะต้องทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ต้องทำเมื่อใด และใช้งบประมาณเท่าใด
4. การควบคุม	7. การกำหนดงบประมาณการตลาดและการคาดคะเนผลกำไรขาดทุน (Projected Profit and Los Statement)	7. กำหนดงบประมาณการตลาดเพื่อจะได้สรุปผลกำไรที่คาดหวังจากแผนการตลาด
	8. การประเมินผลและการควบคุมแผนการตลาด (Evaluation and Control)	8. สรุปผลวิธีการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานตามแผน

จากตารางที่ 3.1 แสดงกระบวนการการวางแผนการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ที่ได้มาจากความหมายของการจัดการการตลาด ดังนี้

1) การวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด จะกล่าวรายละเอียดในตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์

2) การวางแผน เป็นการวางแผนกลยุทธ์การตลาด จะกล่าวรายละเอียดในตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2 การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

3) การปฏิบัติ เป็นการวางแผนปฏิบัติการการตลาดและนำแผนไปปฏิบัติ จะกล่าวรายละเอียดในตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3 การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์

4) การควบคุม เป็นการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาดและแผนปฏิบัติการการตลาด จะกล่าวรายละเอียดในตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.4 การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์

กิจกรรม 3.1.3

กระบวนการการจัดการการตลาดประกอบด้วยกี่ขั้นตอน ได้แก่ อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 3.2
กระบวนการการวางกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

3.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์
3.2.2 การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
3.2.3 การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์
3.2.4 การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์ เป็นการพิจารณาถึงข้อมูลพื้นฐานและสถานการณ์ที่ต้องทำการวิเคราะห์จะเกี่ยวกับสถานการณ์การตลาด สถานการณ์ผลิตภัณฑ์ สถานการณ์การแข่งขัน สถานการณ์การจัดจำหน่าย และสภาวะแวดล้อมมหภาค ส่วนการวิเคราะห์ภูมิหลังของสหกรณ์เป็นการประเมินความสามารถและความถนัดของสหกรณ์ เพื่อจะได้มองเห็นโอกาสที่จะลงทุนดำเนินงานในสิ่งที่น่าสนใจ
2. การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายให้เกิดความพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และบรรลุวัตถุประสงค์การตลาดและการวางแผนการตลาดมีจุดมุ่งหมายเพื่อการกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์
3. การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการทำงานหรือกิจกรรมการตลาดในการรวมระยะเวลาที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ฝ่ายการตลาดประสบความสำเร็จในระยะสั้น
4. การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์เป็นการติดตามผลการดำเนินการงานตามแผนกลยุทธ์การตลาด และทำการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานการตลาดให้เป็นตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.1 "การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสถานการณ์การตลาดของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.2 "การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.3 "การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.4 "การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 3.2.1
การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์

1. สถานการณ์การตลาดของสหกรณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดเป็นการพิจารณาถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับตลาด ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน การจัดจำหน่าย และสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดของสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถูกจัดเก็บโดยผู้จัดการผลิตภัณฑ์หรือผู้จัดการตราสินค้า การวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการตลาดเพราะการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ได้ ดังนี้

1.1 สถานการณ์ตลาด (Market Situation)

1.2 สถานการณ์ผลิตภัณฑ์ (Product Situation)

1.3 สถานการณ์การแข่งขัน (Competitive Situation)

1.4 สถานการณ์การจัดจำหน่าย (Distribution Situation)

1.5 สถานการณ์สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macro environment Situation)

1.1 สถานการณ์ตลาด การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดเป็นการวิเคราะห์ถึงข้อมูลเกี่ยวกับตลาดเป้าหมาย ขนาดตลาดและอัตราการเจริญเติบโตของตลาด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังหลายปี โดยอาจทำการศึกษาในตลาดรวมหรือตลาดเฉพาะเขตการขายก็ได้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า การรับรู้ และแนวโน้มพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคด้วย

สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดของสหกรณ์ซึ่งทำได้โดยการพิจารณาถึงขนาดของตลาดว่ามีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ความต้องการในตลาดเป็นอย่างไร อะไรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ใครเป็นคู่แข่งขัน และในตลาดนั้นมีช่องว่างที่สหกรณ์จะสามารถเข้าไปสนองความต้องการได้หรือไม่ นอกจากนี้สหกรณ์จำเป็นต้องทราบด้วยว่าในตลาดนั้นประกอบด้วยผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกันและมีผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคต่างกันด้วย เพื่อสะดวกต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด การที่สหกรณ์ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตลาดก็เท่ากับว่าสหกรณ์ทราบสภาวะทางด้านลูกค้าเพราะว่าข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของสหกรณ์จะช่วยให้สหกรณ์สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงขนาดของตลาดที่จะขายผลิตภัณฑ์และช่วยในการจัดสรรทรัพยากรไปใช้ในแนวทางที่จะสนับสนุนความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ถูกต้อง ข้อมูลของลูกค้าที่สหกรณ์จะต้องจัดทำนั้นควรแสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้ามุ่งหวัง (อนาคต) ซึ่งข้อมูลของลูกค้าที่ควรทราบ ได้แก่ 1) แหล่งของลูกค้า 2) พฤติกรรมของลูกค้า และ 3) ประวัติส่วนบุคคล

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะทำการวิเคราะห์ตลาดสามารถทำได้โดยการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นตอนใดของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ตลาดมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ความต้องการในตลาดเป็นอย่างไร อะไรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ใครเป็นคู่แข่งขัน และในตลาดมีช่องว่างหรือโอกาสที่สหกรณ์จะสามารถ

เข้าไปสนองความต้องการได้หรือไม่ นอกจากนี้สหกรณ์จำเป็นต้องทราบด้วยว่าในตลาดนั้นประกอบด้วยผู้บริโภคมีความแตกต่างกันและมีผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคต่างกันด้วยเพื่อสะดวกต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

1.2 สถานการณ์ผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ผลิตภัณฑ์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับยอดขาย ราคา กำไรส่วนเกิน และกำไรสุทธิของผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงประวัติข้อมูลผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	แถวที่	ปีที่			
		25X1	25X2	25X3	25X4
1. ยอดขายทั้งอุตสาหกรรม (บาท)		1,000,000	2,100,000	2,205,000	2,200,000
2. ส่วนครองตลาดของกิจการ (%)		0.06	0.30	0.04	0.03
3. ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท)		45	55	60	65
4. ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (บาท)		30	40	45	50
5. กำไรส่วนเกินต่อหน่วย (บาท)	(3-4)	15	15	15	15
6. ปริมาณการขาย (หน่วย)	(1 × 2)	60,000	63,000	88,200	66,000
7. รายได้จากการขาย (บาท)	(3 × 6)	2,7000,000	3,465,000	5,292,000	4,290,000
8. กำไรส่วนเกิน (บาท)	(5 × 6)	900,000	945,000	1,323,000	990,000
9. ค่าโสหุ้ย (บาท)*		300,000	345,000	423,000	490,000
10. กำไรส่วนเกินสุทธิ (บาท)	(8 - 9)	600,000	600,000	900,000	500,000
11. การส่งเสริมการตลาด (บาท)		80,000	100,000	100,000	90,000
12. กำลังขาย (พนักงานขาย) และการจัดจำหน่าย (บาท)		70,000	100,000	110,000	100,000
13. การวิจัยการตลาด (บาท)		10,000	12,000	15,000	10,000
14. กำไรดำเนินการสุทธิ (บาท)	(10-11-12-13)	440,000	338,000	675,000	300,000

หมายเหตุ: * ค่าโสหุ้ย ในที่นี้คือ ค่าโสหุ้ยการผลิต เป็นค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากต้นทุนการผลิตผันแปร (ค่าใช้จ่ายผันแปร) เช่น ค่าประกันภัยโรงงาน เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายผลิต ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น

จากตารางที่ 3.2 แสดงประวัติข้อมูลผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับยอดขาย ส่วนครองตลาด รายได้จากการขาย กำไร และอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปี 25X1 – 25X3 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่จะลดลงในปี 25X4

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ผลิตภัณฑ์อาจจะพิจารณาแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดเป้าหมายด้วยก็ได้

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สถานการณ์ผลิตภัณฑ์ข้าวถุงของสหกรณ์

ธุรกิจค้าข้าวเป็นธุรกิจที่ใหญ่มาก เนื่องจากข้าวเป็นอาหารหลักของคนไทย และประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา วงจรของธุรกิจเริ่มต้นจาก ชาวนา – โรงสี – ผู้ค้าส่ง – ผู้ค้าปลีก – ผู้บริโภค ข้าวที่บริโภคสามารถแบ่งออกได้ตามคุณภาพของข้าวที่สีเสร็จแล้ว การเก็บ และพันธุ์ข้าวที่นำมาใช้สี ดังนี้

1. ข้าวสาร 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นข้าวสารที่ไม่มีเมล็ดหักผสมอยู่

2. ข้าวสาร 5 เปอร์เซ็นต์ เป็นข้าวสารที่มีเมล็ดหัก 5 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนทั้งหมด (ในปัจจุบันข้าวที่ระบุว่าเป็นข้าวสาร 5 เปอร์เซ็นต์ ส่วนใหญ่จะมีเมล็ดหักมากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งถ้าเป็นข้าวสาร 5 เปอร์เซ็นต์ จริงแล้วแทบจะไม่เห็นความแตกต่างกับข้าว 100 เปอร์เซ็นต์)

3. ข้าวที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้าวสาร 5 เปอร์เซ็นต์ (มีเมล็ดหักปนอยู่มากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์)

4. ข้าวพันธุ์พิเศษต่างๆ เช่น ข้าวหอมมะลิ ข้าวเสาไห้ (เป็นข้าว 100 เปอร์เซ็นต์)

5. ข้าวใหม่ เป็นข้าวที่หุงแล้วมีกลิ่นหอม ข้าวนิ่ม บางครั้งอาจแฉะ นิยมใช้หุงเป็นข้าวต้ม

6. ข้าวเก่า เป็นข้าวที่เก็บไว้นาน เมล็ดข้าวที่หุงแล้วจะแข็งกว่าข้าวใหม่ เวลาตักออกมาจะเป็นเมล็ดสวย นิยมใช้ในหมู่คนขายข้าวแกง โดยปกติแล้วประชาชนจะนิยมบริโภคข้าวเก่ามากกว่าข้าวใหม่ (ยกเว้น ผู้ที่นิยมบริโภคข้าวหอมมะลิ) แต่ราคามักจะแพงกว่าข้าวใหม่

ผลผลิตข้าวแต่ละปี แบ่งออกเป็น

1. **ข้าวนาปี** เป็นผลผลิตหลักประจำปีที่เก็บเกี่ยวได้ในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงมกราคม มีคุณภาพแตกต่างกันไป ดังตารางที่ 3.3

2. **ข้าวนาปรัง** เป็นข้าวที่ชาวนาปลูกหลังจากเก็บเกี่ยวข้าวนาปีแล้ว เนื่องจากช่วงการเพาะปลูกอยู่ในฤดูฝน ทำให้ข้าวที่ได้มีความชื้นสูง เมื่อหุงแล้วจะแฉะ ไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคระดับราคาจะต่ำกว่าข้าวนาปี ใช้ส่งออกนอกประเทศ

ตารางที่ 3.3 คุณภาพและแนวโน้มราคาของข้าว

ช่วงระยะเวลา	คุณภาพข้าว	แนวโน้มราคา
ม.ค. – มี.ค.	มีความชื้นสูง เพราะเป็นช่วงเวลาเริ่มต้นเก็บเกี่ยวเมื่อหุงจะแฉะ	ถูก
เม.ย. – มิ.ย.	คุณภาพการหุงดีขึ้น ความชื้นน้อยลง	สูงขึ้น
ก.ค. – ธ.ค.	คุณภาพการหุงดีมาก คือ เป็นข้าวเก่า	สูงสุด

1.3 สถานการณ์การแข่งขัน การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันเป็นการวิเคราะห์ถึงคู่แข่งขันซึ่งเป็นสหกรณ์อื่นๆ ที่เสนอสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้ากลุ่มเดียวกัน หรือใช้แหล่งการผลิตที่เป็นประเภทเดียวกับที่สหกรณ์ใช้อยู่ โดยทั่วไปสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ทั้งคู่แข่งขันในปัจจุบันและพิจารณาถึงผู้ที่จะมีโอกาสจะเข้ามาเป็นคู่แข่งขันด้วย โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงขนาดของตลาดเป้าหมาย ส่วนครองตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาด พลังของคู่แข่งขัน และลักษณะอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบหรือเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมของคู่แข่งขัน

ทั้งนี้ เพื่อผู้บริหารการตลาดจะได้ดำเนินการในทุกเรื่องที่คู่แข่งขันกำลังดำเนินการอยู่ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การให้บริการลูกค้า และอื่นๆ การวิเคราะห์คู่แข่งขันสามารถทำได้โดยการเข้าร่วมประชุมในวงการที่เกี่ยวข้อง อ่านนิตยสาร วารสาร รายงาน ประจำปี และการที่ผู้บริหารการตลาดจะต้องทำการวิเคราะห์คู่แข่งขันเพื่อจะทำให้สามารถวางแผนการตลาดสำหรับการต่อสู้กับคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันของสหกรณ์เพื่อการวางแผนการตลาดสามารถพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.3.1 คู่แข่งขันปัจจุบัน เป็นการพิจารณาการแข่งขันระหว่างสหกรณ์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นจากปัจจัยต่างๆ คือ 1) จำนวนคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม ถ้าหากมีคู่แข่งขันมากจะทำให้ระดับการแข่งขันสูงด้วย 2) อำนาจการต่อรองและขนาดของสหกรณ์ในอุตสาหกรรม ถ้าหากสหกรณ์มีขนาดใหญ่ อำนาจการต่อรองสูง จะทำให้ระดับการแข่งขันสูงเช่นกัน 3) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมเจริญเติบโตเต็มที่จะทำให้ระดับการแข่งขันสูง เพราะต้องมีการแย่งลูกค้ากัน แต่ถ้าผลิตภัณฑ์อยู่ในระยะเจริญเติบโตแล้วระดับการแข่งขันต่ำ เพราะสหกรณ์สามารถขยายตลาดได้อีก 4) การสร้างความแตกต่างของสินค้าในสายตาของผู้บริโภค ถ้าหากสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน จะทำให้การแข่งขันสูงกว่าสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่างเพราะผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า ดังนั้นสินค้าที่มีความแตกต่างกันมากมักจะทำการแบ่งส่วนตลาดและมุ่งเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ 5) สินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ โดยไม่ต้องเสียต้นทุนจะมีการแข่งขันสูง และ 6) สหกรณ์ใดถ้าหากดำเนินงานโดยใช้เงินลงทุนมากและถ้าหากเลิกการดำเนินงานของสหกรณ์แล้วไม่สามารถขายทรัพย์สินของสหกรณ์ได้ง่ายจะมีการแข่งขันสูง

1.3.2 คู่แข่งขันใหม่ สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์ถึงโอกาสที่คู่แข่งขันใหม่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจาก 1) จำนวนเงินลงทุน ถ้าหากอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงย่อมทำให้คู่แข่งขันใหม่มีโอกาสน้อยที่จะเข้ามาดำเนินการ 2) ถ้าหากสหกรณ์สามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าได้มากจะทำให้คู่แข่งขันใหม่มีโอกาสเข้ามาดำเนินการน้อย และ 3) ถ้าหากสหกรณ์อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้องประหยัดจากการผลิตจำนวนมากเพราะต้องการทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ จะทำให้คู่แข่งขันใหม่ไม่กล้าเสี่ยงเข้ามาแข่งขัน

1.3.3 กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน สหกรณ์จำเป็นต้องติดตามและรวบรวมกลยุทธ์ของคู่แข่งขันว่าเป็นอย่างไร โดยสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่งขันทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตว่าเป็นอย่างไรบ้าง ดังนั้นข้อมูลที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่งขันที่สหกรณ์ควรทำการรวบรวม ได้แก่ ส่วนครองตลาด สายผลิตภัณฑ์ ประสิทธิผลของช่องทางการจัดจำหน่าย ราคาผลิตภัณฑ์ ประสิทธิผลของการโฆษณา ทำเลที่ตั้งและสภาพของโรงงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนวัตถุดิบ ความสามารถและสติปัญญาของบุคลากร สถานภาพของการวิจัยและพัฒนา สถานะทางการเงิน กำลังการผลิต และความสามารถทางการผลิต

เมื่อสหกรณ์ได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแล้ว สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ต่อไปว่าใครคือคู่แข่งขัน เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของคู่แข่งขันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์ใดต้องเผชิญกับคู่แข่งขันที่มีความสามารถสูงทำให้โอกาสที่กิจการนั้นประสบความสำเร็จได้ยากขึ้น ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องทำการวิเคราะห์

ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขันด้วย เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถได้เปรียบคู่แข่งขัน ซึ่งคู่แข่งขันที่สหกรณ์ต้องเผชิญนั้น นักการตลาดจะแบ่งคู่แข่งขันออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) คู่แข่งขันทางตรง คือ คู่แข่งขันที่ทำการขายสินค้าหรือบริการลักษณะเหมือนกับของสหกรณ์ และ 2) คู่แข่งขันทางอ้อม คือ คู่แข่งขันที่ทำการขายสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ได้

1.4 สถานการณ์การจัดจำหน่าย การวิเคราะห์สถานการณ์การจัดจำหน่ายเป็นการวิเคราะห์ถึงจำนวนผลิตภัณฑ์ที่สามารถจำหน่ายได้ในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่ายนี้ สหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสนใจถึงอำนาจของผู้จัดจำหน่ายและผู้จำหน่าย รวมทั้งราคาและเงื่อนไขการขายที่จำเป็นต้องจูงใจผู้จัดจำหน่ายด้วย และต้องทำการวิเคราะห์การกระจายตัวสินค้าด้านการขนส่งและการเก็บรักษาเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ การจัดการของคงคลัง และการจัดการสินค้าสำเร็จรูป

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์การจัดจำหน่ายจะต้องทำการวิเคราะห์คนกลางด้วย เพราะคนกลางเป็นสถาบันที่ช่วยให้ความสะดวกในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ไปยังตลาดขั้นสุดท้าย ถ้ามองถึงระบบการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริโภคในปัจจุบันเป็นการยากที่ผู้ผลิตจะมุ่งการจัดจำหน่ายโดยตรงให้กับผู้บริโภคเพียงช่องทางเดียว เพราะจะทำให้การจัดจำหน่ายได้ไม่ทั่วถึง อีกทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง หรืออาจจะไม่มีความชำนาญในการจัดจำหน่ายก็ได้ โดยทั่วไปแล้วคนกลางจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญในด้านการช่วยให้เกิดการซื้อและการขาย อันเป็นงานหลักของการตลาดซึ่งผู้ผลิตต้องอาศัยบริการของคนกลางให้ช่วยขายสินค้าหรือบริการต่อให้กับสหกรณ์และทำงานเสมือนเป็นแผนกการตลาดแทนสหกรณ์ การมอบหมายหน้าที่ในการขายให้คนกลางนี้จะมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเช่นกัน ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องวิเคราะห์คนกลางด้วยเพื่อสนองความต้องการของคนกลางนั้น โดยการพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) สินค้าที่คนกลางสนใจเสนอขายจะให้กำไรแก่คนกลางมากน้อยแค่ไหน 2) คนกลางจะมีวิธีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการอย่างไร คือ มีพนักงานประจำที่ร้านหรือลูกค้าต้องบริการตนเอง 3) สหกรณ์จะได้รับประโยชน์อะไรจากคนกลางบ้าง เช่น ความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า การให้บริการความช่วยเหลือ และความสนใจการขายผลิตภัณฑ์และอื่นๆ 4) ผลิตภัณฑ์และสิ่งจูงใจของคู่แข่งขันที่สามารถสร้างความพอใจให้กับคนกลางได้อย่างไร และ 5) อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้คนกลางปฏิบัติตามแผนการตลาดที่สหกรณ์ได้วางไว้

1.5 สถานการณ์สภาวะแวดล้อมมหภาค การวิเคราะห์สถานการณ์สภาวะแวดล้อมมหภาคเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของสภาวะแวดล้อมมหภาคทางด้านประชากร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม สภาวะแวดล้อมเหล่านี้จะมีผลต่ออนาคตของสายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ แม้ว่าอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบโดยตรงกับการดำเนินงานในแต่ละวันของสหกรณ์ แต่ที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจก็เพราะหลังจากนั้นสภาวะแวดล้อมจะมีผลต่อการกำหนดนโยบายระยะยาวของสหกรณ์ การปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวเพื่อรับกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์สภาวะแวดล้อมมหภาคด้านเศรษฐกิจโดยมากจะใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์เพื่อการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจจากแผนการตลาดจะชี้ให้สหกรณ์เห็นถึงแนวคิดด้านส่วนเหลือจาก 1) ต้นทุนผันแปร เป็นส่วนเหลือที่หักจากการขายผลิตภัณฑ์จากจุดนี้สหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าจะต้องคุ้มกับต้นทุน

คงที่ ค่าใช้จ่ายการตลาด และสหกรณ์จะต้องได้รับกำไรด้วย และ 2) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นการวิเคราะห์ว่าสหกรณ์ควรจะผลิตหรือจำหน่ายจำนวนเท่าไร จึงจะทำให้รายได้ทั้งหมดเท่ากับต้นทุนทั้งหมดและสามารถพิจารณาถึงกำไรหรือขาดทุนที่จะเกิดขึ้นจากการขายผลิตภัณฑ์ แต่การขายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์จะได้รับกำไรหรือขาดทุนหรือคุ้มทุนก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และระยะเวลา

อย่างไรก็ตามการที่สหกรณ์ต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาดด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1) สภาวะแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโอกาสที่ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงคุณค่าทางวัฒนธรรมจะทำให้สินค้าบางประเภทได้รับการยอมรับมากขึ้น ได้แก่ การสร้างตราสินค้าให้กับสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันให้มีความแตกต่างโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริโภค เช่น ข้าว น้ำปลา กะปิ ซึ่งสหกรณ์จะไม่ได้รับความสำเร็จถ้าหากไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมของตลาดเป้าหมาย หรือถ้าสหกรณ์ต้องการทำการติดต่อกับประเทศเม็กซิโก จะทำการบรรจุหีบห่อผลิตภัณฑ์มีรูปดอกไม้สีเหลืองไม่ได้ เพราะจะไม่ได้รับการยอมรับแน่นอน ทั้งนี้ เพราะประเทศเม็กซิโกมีความเชื่อว่าดอกไม้สีเหลือง คือ สัญลักษณ์แห่งความตาย

2) สภาวะการณ์เป็นตัวเตือนในการออกผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ การแข่งขันจะเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดปัจจุบันล้าสมัย สินค้าบางอย่างน่าจะได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นถ้าเทคโนโลยีสามารถทำให้ราคาขายลดลงได้ และประชากรสามารถซื้อมาใช้ได้ แต่ในการสร้างแผนกลยุทธ์การตลาดควรจะได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติของคู่แข่งขันด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด รวมทั้งประเมินถึงสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของสินค้านั้นถึงคุณภาพสินค้าและบริการคำร้องทุกข์ที่ได้รับจากลูกค้า คนกลาง และต้นทุนการจำหน่าย การวิเคราะห์แนวโน้มและสภาวะในอดีตจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งที่แท้จริงของสหกรณ์ ข้อจำกัดของตลาด และการคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ และการวางแผนจะต้องมีผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการทบทวนแผนอีกครั้งจะทำให้การปฏิบัติงานง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น

2. การวิเคราะห์ภูมิหลังของสหกรณ์

นอกจากสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดแล้ว จะต้องทำการวิเคราะห์ภูมิหลังของสหกรณ์ เพราะว่าการวิเคราะห์ภูมิหลังของสหกรณ์เป็นการประเมินความสามารถและความถนัดของสหกรณ์ เพื่อจะได้มองเห็นโอกาสที่จะวางแผนการตลาดหรือลงทุนดำเนินงานในสิ่งที่น่าสนใจ และถ้าสหกรณ์ต้องการที่จะวางแผนการตลาดหรือกิจกรรมสหกรณ์ต่อไปในอนาคต สิ่งที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการเพื่อพิจารณาตัดสินใจในการเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้กับสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ว่าถ้าหากวางแผนจะขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดใหม่ หรือธุรกิจใหม่นั้นสหกรณ์ 1) จะต้องทำอย่างไรบ้าง 2) จะขายผลิตภัณฑ์ได้หรือไม่ 3) จะมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด และ 4) จะมีกำไรหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ถ้าจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นนั้น สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจในตลาดเป้าหมายนั้นเพียงพอ 2) ผลิตภัณฑ์จะต้องมีจุดเด่นเหนือคู่แข่งขัน 3) กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันต้องมีความชัดเจน 4) จำนวนเงินทุนต้องมีเพียงพอและกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสม และ 5) จังหวะเวลาหรือการดำเนินการตลาดต้องเหมาะสม

ซึ่งปัจจัยสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้การดำเนินงานการตลาดประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้บริหารการตลาดยังต้องให้ความสนใจกับทรัพยากรของสหกรณ์ด้วย และทำการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และต้องมีความแน่ใจว่ามีทรัพยากรใช้ในการดำเนินงานที่มีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน และเพื่อผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการและความพอใจของผู้บริโภค คำนึงถึงความสำเร็จของสหกรณ์ การทำงานอย่างมีระบบ และคำนึงถึงสวัสดิภาพของสังคมด้วย ถ้าสหกรณ์ทำการวิเคราะห์ทรัพยากรแล้วจะทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งขันอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ จะได้ทำการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานที่จะแข่งขันได้ จะต้องดูถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องจักร เงินทุน วัตถุดิบ ภูมิอากาศ และพลังงาน ซึ่งสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ถ้ามีสิ่งเหล่านี้มาช่วยสนับสนุน เพราะว่าสภาวะแวดล้อมทางด้านทรัพยากรเป็นสภาวะที่มีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของสหกรณ์ในระยะยาว ดังนั้น สหกรณ์จึงจำเป็นที่จะต้องทำการประเมินสภาวะของทรัพยากรของสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร และจากการวิเคราะห์ทรัพยากรนี้จะทำให้สหกรณ์ทราบว่าการดำเนินงานจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ 4 M's คือ

2.1 คน (Man) เป็นการพิจารณาบุคลากรว่ามีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความสามารถการทำงานตามที่สหกรณ์ต้องการในกระบวนการตลาดหรือไม่ เช่น ถ้าการดำเนินงานการตลาดจะต้องมีการใช้พนักงานขายแล้ว สหกรณ์จะต้องพิจารณาคุณสมบัติพนักงานขายให้เหมาะสมกับงาน หรือการมีทัศนคติที่ดีต่อการขาย มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักและภูมิใจในสินค้าและบริการที่ขาย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและอดทน มีความจริงใจ มีน้ำใจ และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา เป็นต้น ถ้าหากสหกรณ์พบว่าบุคลากรขาดคุณสมบัติเหล่านี้ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ สหกรณ์ก็ควรทำการคาดคะเนในเรื่องของเวลาที่จะต้องใช้ในการสรรหาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรต่อไป

2.2 เงิน (Money) เป็นการพิจารณาความพร้อมทางด้านเงินทุน แหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงิน และระยะเวลาในการใช้คืน เพราะในการดำเนินงานด้านการตลาดให้ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมการตลาด เช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การวิจัยการตลาด เป็นต้น ในการจัดสรรงบประมาณการตลาดต้องให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การตลาดด้วย แต่การที่สหกรณ์จะจัดสรรเงินทุนให้กับหน่วยงานใดภายในกิจการจะขึ้นอยู่ที่จุดเน้นของสหกรณ์ ถ้ากิจการมีวัตถุประสงค์เน้นที่การตลาด ก็จะทำการจัดสรรงบประมาณการตลาดให้มากเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาด

2.3 เครื่องจักร เครื่องมือ และวัตถุดิบ (Machine and Material) เป็นการพิจารณาความพร้อมและประสิทธิภาพของเครื่องจักรและเครื่องมือ การดัดแปลงใช้งาน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการดำเนินงานให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด เพราะว่าในการดำเนินงานด้านการตลาดบางครั้งอาจจำเป็นต้องอาศัยเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ประกอบในกระบวนการขาย กระบวนการขนส่ง และกระบวนการเก็บรักษา

สำหรับวัตถุดิบ สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาล ระยะเวลาในการสั่งซื้อ เพื่อสหกรณ์จะได้สร้างความได้เปรียบด้วยการหาซื้อวัตถุดิบมีคุณภาพดีกว่า ต้นทุนถูกกว่า ปริมาณที่มากกว่า สามารถหาซื้อได้จากหลายแหล่ง และมีระยะเวลาในการสั่งซื้อน้อยกว่า

2.4 การจัดการ (Management) ในการจัดการการตลาดที่ดีจะเริ่มจากการจัดโครงสร้างองค์การ เพราะการจัดโครงสร้างองค์การการตลาดจะแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นของสหกรณ์ทางด้านทักษะและความสามารถของผู้บริหาร ระบบการวางแผน กระบวนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุม นโยบายการตลาดและนโยบายการขาย เช่น ถ้าหากต้องการขายให้กับลูกค้าอย่างทั่วถึงก็อาจจัดโครงสร้างองค์การการตลาดแบบภูมิศาสตร์ หรือถ้าต้องการให้บริการลูกค้าที่เห็นว่ามีความแตกต่างกันก็อาจจัดโครงสร้างองค์การการตลาดตามลูกค้า

3. การวิเคราะห์แหล่งของทรัพยากรของสหกรณ์

สภาวะทางด้านทรัพยากรเป็นสภาวะที่มีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของสหกรณ์ในระยะยาว ดังนั้นสหกรณ์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการประเมินสภาวการณ์ของแหล่งทรัพยากรนี้ว่าเป็นอย่างไร แหล่งของทรัพยากรอาจแยกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1 แหล่งทรัพยากรประเภททุน สหกรณ์จะต้องพิจารณาความพร้อมทางด้านเงินทุน โดยจะต้องทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถที่จะจัดหาเงินทุนได้สำเร็จเมื่อเกิดความต้องการหรือไม่ สภาวะความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับเจ้าหนี้ว่าเป็นอย่างไร นโยบายเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนให้กับสหกรณ์ของเจ้าหนี้ว่าเป็นอย่างไร สามารถจัดหาเงินทุนจากแหล่งที่ทำให้ต้นทุนของเงินทุนต่ำที่สุดเพื่อนำมาลงทุนหรือไม่ อัตราดอกเบี้ยเป็นอย่างไร ปริมาณเงินที่ต้องการใช้มีมากหรือน้อยในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งระยะเวลาในการใช้เงินคืนซึ่งต้องนำมาพิจารณาประกอบการหาแหล่งเงินกู้และต้นทุนของเงินทุนด้วย นอกจากนี้ สหกรณ์ยังต้องทำการประเมินผลกระทบจากการดำเนินนโยบายต่างๆ ของสถาบันการเงินว่าจะมีผลด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์อย่างไรบ้าง

3.2 แหล่งทรัพยากรประเภทแรงงาน สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับชื่อเสียงของสหกรณ์ในแง่ของการเป็นนายจ้าง จำนวนแรงงาน และต้นทุนของแรงงานในเขตที่สหกรณ์กำลังดำเนินอยู่ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ประสบการณ์ในการทำงานและปริมาณแรงงานฝีมือที่มีอยู่และที่ต้องการในอนาคต สิ่งเหล่านี้สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ด้านแรงงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนาให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้

3.3 แหล่งทรัพยากรประเภทวัตถุดิบ สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงความสามารถของผู้จำหน่ายวัสดุในการจัดส่งวัตถุดิบให้กับสหกรณ์ผู้ผลิต การขึ้นราคาของวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ บริการที่ได้รับจากผู้จำหน่ายวัสดุ เช่น ถ้าสหกรณ์ติดต่อกับผู้จำหน่ายวัสดุเพียงรายเดียว จะทำให้อำนาจการต่อรองเกี่ยวกับราคาและเงื่อนไขอื่นๆ มีน้อยลง ดังนั้น อาจทำให้สหกรณ์ต้องมองหาแหล่งวัตถุดิบอื่นๆ ที่สามารถนำมาทดแทนหรือชดเชยกันได้

การที่สหกรณ์จะดำเนินงานด้านการตลาดจะต้องวิเคราะห์ให้แน่ใจว่าสหกรณ์มีทรัพยากรเพียงพอที่จะสนับสนุนการผลิต และการตลาดให้มีคุณภาพดีที่จะแข่งขันกับสหกรณ์อื่นๆ ได้

กิจกรรม 3.2.1

1. สถานการณ์การตลาดที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่อะไรบ้าง
2. การวิเคราะห์ภูมิหลังของสหกรณ์หมายถึงอะไร และต้องทำการวิเคราะห์อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1)

เรื่องที่ 3.2.2

การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์จะทำการวางแผนกลยุทธ์การตลาดก็จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้ว สหกรณ์ก็จะต้องดำเนินการตัดสินใจทุ่มเททรัพยากรทางการตลาดและความพยายามทางการตลาดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเรียกว่า "กลยุทธ์การตลาด" และในกลยุทธ์การตลาดแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยส่วนประสมการตลาดและการตัดสินใจทางการตลาด ก็คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายโดยเกี่ยวกับกลุ่มของวัตถุประสงค์ นโยบาย และทรัพยากรการตลาดที่นำมาใช้เพื่อสร้างความพยายามทางการตลาดของสหกรณ์ภายใต้สภาวะการแข่งขัน และสภาวะแวดล้อมการตลาด ซึ่งส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง กลุ่มของเครื่องมือการตลาดที่สหกรณ์ใช้ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมายและเป็นตัวแปรทางการตลาดที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ สหกรณ์ต้องนำมาใช้ร่วมกันหรือนำมาประสมกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายและส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ส่วนประกอบทั้ง 4 ตัวนี้ เรียกว่า ส่วนประสมการตลาดหรือ 4P's (The Four P's of Marketing) ซึ่งในการกำหนดส่วนประสมการตลาดนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมาย และการจัดการประสมการตลาดที่สหกรณ์จะต้องเสนอให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจะต้องพิจารณา 1) การตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาด และ 2) กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด ดังนี้

1. การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ (Product Decision) เป็นการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จะนำเสนอเข้าสู่ตลาดและเข้าไปดำเนินการการตลาดเพื่อสามารถสนองความจำเป็นและเรียกร้องสร้างความต้องการ และความสนใจจากผู้บริโภค เป็นการเพิ่มยอดขายที่จะทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรมากที่สุด เสี่ยงน้อยที่สุด และมีคู่แข่งขันน้อยที่สุด แต่หลักในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคเป็นหลัก 2) ความสามารถของสหกรณ์ในการที่จะส่งสินค้าไปขายในตลาดเป้าหมาย และ 3) ความสามารถที่จะทำให้ผู้บริโภคในส่วนตลาดเป้าหมายสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ จากหลักนี้จึงกล่าวได้ว่า ถ้าสหกรณ์จะทำการตัดสินใจนั้นให้ประโยชน์อะไรแก่ผู้บริโภคบ้าง นั่นคือ จะต้องขายสิ่งที่ตลาดเป้าหมายต้องการและสามารถสนองความพอใจ ความต้องการ และก่อให้เกิดอรรถประโยชน์แก่ตลาดเป้าหมายมากที่สุดด้วย ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะทำการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ

1) การตัดสินใจด้านคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product Attribute Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ทางด้าน 1) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) เป็นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางด้านคุณค่า ประโยชน์ อายุการใช้งาน ความประหยัด และอื่นๆ ให้เหนือคู่แข่งขันและตรงกับความต้องการของตลาด 2) สาลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (Product Features) เป็นการเพิ่มรูปลักษณะผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความทันสมัยในตลาดทางด้าน รูปแบบ บรรจุภัณฑ์ กลิ่น รสชาติ สีสันของสินค้า เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจผู้บริโภค และสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งขัน และ 3) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะเด่น และตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

2) การตัดสินใจด้านตราสินค้า (Brand Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ตราสินค้าหรือไม่ใช้ตราสินค้า ถ้าตัดสินใจใช้ตราสินค้าจะใช้ตราสินค้าของผู้ผลิตหรือคนกลาง หรือตราสินค้าร่วมและสหกรณ์จะใช้ตราสินค้าเดียวหรือใช้หลายตราสินค้า สหกรณ์สามารถตัดสินใจตั้งชื่อตราสินค้าตาม 1) ชื่อผู้ผลิต 2) เจ้าของสูตร 3) แหล่งผลิต 4) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ 5) ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3) การตัดสินใจด้านการหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์ (Packaging Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบและสร้างสิ่งห่อหุ้มตัวสินค้า เพื่อ 1) เป็นการป้องกันความเสียหายระหว่างการขนส่ง 2) เป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดใจและสะดุดตาแก่ผู้บริโภค 3) เป็นการให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าแก่ผู้บริโภค 4) เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ ซึ่งสะดวกในการเปิด ปิด การถือ และการเคลื่อนย้าย 5) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับตราสินค้าและสหกรณ์ 6) เป็นการวางแผนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ 7) เพื่อความสะดวกต่อการขายในรูปของการบริการตัวเอง และ 8) เป็นการแบ่งส่วนตลาดด้วยการบรรจุหีบห่อให้เหมาะสมแต่ละส่วนตลาด

4) การตัดสินใจในป้ายฉลาก (Labeling Decision) เป็นการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวกับการให้รายละเอียดข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ให้แก่ผู้บริโภค ป้ายฉลากจะเป็นส่วนหนึ่งของการหีบห่อที่ติดโดยตรงกับผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การที่จะให้รายละเอียดในฉลากนั้น ข้อความต้องมีความกะทัดรัด เข้าใจง่ายและเด่น สามารถให้รายละเอียดแก่ลูกค้าได้อย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้บริโภคมากขึ้น ถ้ามีเครื่องหมายรับประกันคุณภาพสินค้า

1.2 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้อยู่ในฐานะได้เปรียบคู่แข่งขัน โดยเฉพาะกลยุทธ์การตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมอนาคตและทิศทางการตลาดของสหกรณ์ในระยะยาว ได้แก่ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์การจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์การตลาดเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคสุดท้ายซื้อเพื่อการบริโภคส่วนตัวหรือครอบครัว โดยแบ่งประเภทของสินค้าอุปโภคบริโภคได้ 4 ประเภท คือ 1) สินค้าสะดวกซื้อ 2) สินค้าเปรียบเทียบซื้อ 3) สินค้าเจาะจงซื้อ และ 4) สินค้าไม่พึงแสวง ซึ่งจากลักษณะของสินค้านี้จะเป็นสิ่งที่จะใช้เป็นตัวเน้นให้เห็นถึงกลยุทธ์สินค้า ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 กลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภค

ประเภทของกลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภค	จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้า
1. สินค้าสะดวกซื้อ	ตราสินค้า
2. สินค้าเปรียบเทียบซื้อ	คุณภาพและตราสินค้า รูปแบบและภาพลักษณ์ของสินค้า
3. สินค้าเจาะจงซื้อ	ตราสินค้า
4. สินค้าไม่พึงแสวง	คุณภาพ สาลักษณ์ (ลักษณะเด่นของสินค้า) รูปแบบที่แตกต่าง

2) กลยุทธ์สินค้าอุตสาหกรรม เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายให้กับผู้ใช้เพื่อการอุตสาหกรรม โดยแบ่งประเภทของสินค้าอุตสาหกรรม 6 ประเภท คือ 1) วัตถุดิบ 2) วัสดุและชิ้นส่วนประกอบ 3) วัสดุที่ต้องมีการติดตั้ง 4) อุปกรณ์เสริม 5) วัสดุสิ้นเปลืองดำเนินงาน และ 6) บริการทางอุตสาหกรรม ซึ่งในการตัดสินใจซื้อสินค้าอุตสาหกรรม จะต้องใช้เงินจำนวนมากเพราะว่าเป็นการซื้อเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ การดำเนินการผลิต การขายต่อหรือการให้เช่า หรือการให้บริการสาธารณะ ดังนั้น ลักษณะการซื้อมักจะเกิดความเสี่ยงต่ออนาคต ต่อกำไรและขาดทุนของสหกรณ์ได้ จึงทำให้การพิจารณากลยุทธ์สินค้าอุตสาหกรรม ต้องจัดกลุ่ม 3 กลุ่ม คือ สินค้าทุน กลุ่มรายการค่าใช้จ่าย และกลุ่มบริการทางอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 กลยุทธ์สินค้าอุตสาหกรรม

ประเภทสินค้าอุตสาหกรรม	จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้า
1. สินค้าทุน ได้แก่ วัสดุที่ต้องมีการติดตั้ง และอุปกรณ์เสริม	ประโยชน์การใช้งาน การติดตั้ง การรับประกัน การบริการดูแลซ่อมแซมบำรุง การสอนการใช้งาน
2. รายการค่าใช้จ่าย ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุ และชิ้นส่วนประกอบ วัสดุสิ้นเปลืองดำเนินงาน	คุณภาพตามคุณสมบัติเฉพาะของผู้ซื้อ
3. บริการทางอุตสาหกรรม	การสร้างจุดเด่นด้านมาตรฐานคุณภาพงานบริการ การเตรียมบุคลากร คุณภาพผู้ให้บริการ

3) กลยุทธ์สินค้าเกษตรกรรม เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าเกษตรกรรม ซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายให้กับผู้บริโภคสุดท้าย การส่งออก และผู้ผลิตเพื่อการแปรรูป และจากลักษณะของสินค้าเกษตรกรรมที่มีความแตกต่างจากสินค้าประเภทอื่น จึงทำให้การวางกลยุทธ์สินค้าเกษตรกรรมจะพิจารณาตามระบบการผลิต ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 กลยุทธ์สินค้าเกษตรกรรม

ระบบการผลิต	จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้า
1. แบบดั้งเดิม (บริโภคภายในครัวเรือน)	ราคาสินค้า
2. แบบหัวเลี้ยวหัวต่อ	การเก็บรักษาและบริการข่าวสารการตลาด
3. แบบเพื่อการค้า	การแปรรูป การหีบห่อ การเก็บรักษา และบริการเกี่ยวกับสินค้า

4) กลยุทธ์บริการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับบริการ ซึ่งเป็นกิจกรรม ประโยชน์หรือความพอใจที่เสนอเพื่อขาย หรือจัดขึ้นรวมกันกับการขายสินค้า โดยทั่วไปลูกค้าของการให้บริการจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) บริการสำหรับส่วนบุคคล และ 2) บริการสำหรับกิจการ ดังนั้น ประเภทของบริการได้แก่ การสื่อสาร ที่ปรึกษาและบริการทางธุรกิจ การศึกษา การเงิน สุขภาพ ครัวเรือน ที่อยู่อาศัย ประกันภัย กฎหมาย บริการส่วนบุคคล กีฬาและการให้ความบันเทิง การขนส่ง และอื่นๆ (วัด โบสถ์ สมาคม พรรคการเมือง) ซึ่งจากลักษณะสำคัญของบริการจะใช้เป็นตัวเน้นในการวางกลยุทธ์เกี่ยวกับบริการ ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 กลยุทธ์เกี่ยวกับการบริการ

ลักษณะของบริการ	จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้า
1. จับต้องไม่ได้	สถานที่ บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ การสื่อสาร สัญลักษณ์ ราคา
2. แบ่งแยกไม่ได้	เน้นสิ่งที่ควบคุมได้ คือ ผู้ให้บริการ
3. มีความแปรปรวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	ฝึกอบรมพนักงานให้คำนึงถึงความพอใจของลูกค้า
4. สูญสลายไปหรือไม่คงทนถาวร	เน้นการปรับอุปสงค์และอุปทานให้ใกล้เคียง โดยการสร้างอุปสงค์เมื่ออุปสงค์ต่ำ และการยืดอายุอุปสงค์เมื่ออุปสงค์สูง

2. การตัดสินใจด้านราคาและกลยุทธ์ด้านราคา

การตัดสินใจด้านราคาและกลยุทธ์ด้านราคา มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตัดสินใจด้านราคา (Price Decision) เป็นการตัดสินใจถึงวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดเป้าหมาย ซึ่งสามารถเลือกวิธีการตั้งราคาโดยใช้ต้นทุนเป็นเกณฑ์ หรือใช้อุปสงค์เป็นเกณฑ์หรือใช้คู่แข่งขันเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ บางสหกรณ์มักใช้ราคาเป็นปัจจัยในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดโดยนำมาผสมประสานกับส่วนประสมการตลาดตัวอื่นๆ แต่การกำหนดราคาจะต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย จึงต้องทำการพิจารณาถึงนโยบาย และกลยุทธ์การตั้งราคาให้เหมาะสมกับโอกาสการตลาดของสหกรณ์ด้วย เช่น การตั้งราคาเดียว ราคาจิตวิทยา ราคาแบบล่อใจ ราคาตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และการให้ส่วนลด เป็นต้น

2.2 กลยุทธ์ด้านราคา การกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาผลิตภัณฑ์จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายด้านราคา ซึ่งกลยุทธ์ด้านราคานั้นสหกรณ์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์การตั้งราคาที่สหกรณ์สามารถนำมาใช้ได้ ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 วัตถุประสงค์การตั้งราคาและความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านราคา

วัตถุประสงค์การตั้งราคา	กลยุทธ์ด้านราคา
1. เพื่อให้ได้ส่วนครองตลาดสูงสุด 2. เพื่อการเข้าสู่ตลาดด้วยราคาสูงครั้งแรก 3. เพื่อทำกำไรสูงสุด 4. เพื่อเผชิญกับการแข่งขัน 5. เพื่อการสื่อสารตำแหน่งผ่านราคา	1. การตั้งราคาเจาะตลาด 2. การตั้งราคาเพื่อตักตวง 3. การตั้งราคาเพื่อได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย 4. การตั้งราคาจากฐานของคู่แข่งขัน 5. การตั้งราคาจากคุณค่า

จากตารางที่ 3.8 แสดงถึงวัตถุประสงค์การตั้งราคาและความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านราคา ดังนี้

1) กลยุทธ์การตั้งราคาเจาะตลาด (Penetration Pricing Strategy) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาต่ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ส่วนครองตลาดสูงสุดและต้องการที่จะเจาะตลาดและเพิ่มยอดขายในลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ด้วยการตั้งราคาสินค้าที่ต่ำ และเมื่อมีส่วนครองตลาดสูงแล้ว ผู้ขายจะค่อยๆ เพิ่มราคาขึ้นได้ กลยุทธ์วิธีนี้เหมาะกับตลาดที่มีความยืดหยุ่นของอุปสงค์ค่อนข้างมาก ยิ่งไปกว่านั้น กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด กรณีกิจการที่ต้องการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ จะเป็นประโยชน์กับสหกรณ์ที่ได้เปรียบในด้านขนาดการผลิต (Economy of Scale) กล่าวคือ หากสามารถผลิตและขายได้มากจะเป็นการลดต้นทุนคงที่ของสหกรณ์ลง และทำให้สหกรณ์กำไรได้ ในขณะเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาที่ต่ำจะช่วยลดภาวการณ์แข่งขันที่เกิดจากผู้ผลิตใหม่ๆ ในอุตสาหกรรม เนื่องจากราคาที่เป็นอยู่อาจเป็นราคาที่ไม่คุ้มกับการที่ผู้ผลิตรายใหม่จะเข้ามาทำการค้าขายในตลาดได้

กลยุทธ์การตั้งราคาเจาะตลาด มักใช้ในกรณีที่ต้องการแย่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่งขัน หรือรักษาตลาดเดิมให้คงไว้ ปกป้องผลิตภัณฑ์เดิมโดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ราคาต่ำ (Fighting Brand) มาต่อสู่กับคู่แข่งขัน ในกรณีที่คู่แข่งขันขายราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์เดิมของสหกรณ์โดยไม่ลดราคาผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อรักษาภาพลักษณ์ให้คงไว้แต่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในราคาที่ต่ำกว่ามาต่อสู้แทน นอกจากนี้ยังใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างส่วนครองตลาดได้ตามต้องการ ดังนั้น การตั้งราคาต่ำเมื่อแนะนำสู่ตลาดใหม่ๆ ต้องเป็นตลาดที่มีจำนวนผู้ซื้อมากในตลาด และเป็นตลาดที่มีความไวต่อราคาสูง หรือมีอุปสงค์ต่อราคาที่มีความยืดหยุ่นมาก การตั้งราคาต่ำจะทำให้ผู้บริโภคซื้อเป็นจำนวนมาก และจะมีผลทำให้ได้ส่วนครองตลาดมาก

2) กลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อตักตวง (Skimming Pricing Strategy) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาค่อนข้างสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าสู่ตลาดด้วยราคาสูงครั้งแรก เพื่อตักตวงกำไรหรือเพื่อให้คุ้มค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ได้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดราคาสูงจึงมุ่งหวังไปในกลุ่มลูกค้าที่มีความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาต่ำมากกว่าการมุ่งเจาะลูกค้าในกลุ่มที่มีความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาสูง และเมื่อสามารถเจาะตลาดส่วนที่ต้องการแล้วการขยายตลาดไปในระดับล่างหรือในกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ

ก็สามารถกระทำได้โดยการค่อยๆ ลดราคาลง กลยุทธ์การตั้งราคาวิธีนี้มักตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าผู้บริโภคจะยอมรับการตั้งราคาสูงแล้วลดราคาลงในภายหลังมากกว่าการตั้งราคาสินค้าต่ำและพยายามเพิ่มราคาสูง ซึ่งมักกระทำได้ค่อนข้างยาก

กลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อตักตวง เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาสูงของสหกรณ์ที่ต้องการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด มักใช้ในกรณีที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ขายเจ้าแรกในตลาดที่นำเสนอผลิตภัณฑ์นั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคระดับแนวหน้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนผู้อื่น และช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ให้สูงตามคุณสมบัติของผู้ใช้ ซึ่งถือเป็นการคว้าหัวกะทิมาก่อนผู้อื่น แต่ต้องแน่ใจว่าคู่แข่งขันยังตามไม่ทัน และใช้ในกรณีที่สหกรณ์นำหน้าคู่แข่งขันอยู่มากในหลายๆ ด้าน และใช้ราคาสูงก่อนที่คู่แข่งขันจะเลียนแบบการตั้งราคาสูงนั้น กลุ่มเป้าหมายต้องมีกำลังซื้อสูงด้วย

3) กลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย (Target Return on Investment Pricing Strategy: Target ROI) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำกำไรสูงสุด ทั้งนี้เพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมาย ส่วนที่สำคัญที่สุด ก็คือ การตั้งราคาครั้งแรกและราคาที่ตั้งจะต้องได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายและคุ้มกับต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในการผลิต เช่น เครื่องจักร เครื่องมือในโรงงาน การวิจัยและการพัฒนาของคงเหลือ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมถึงความพยายามในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การตั้งราคาเพื่อผลตอบแทนจากการลงทุนตามเป้าหมายนี้จะช่วยให้สหกรณ์สามารถกำหนดราคาที่เหมาะสม และเป็นราคาที่เป็นไปได้มากที่สุด การกำหนดราคาวิธีนี้จะใช้กับอุตสาหกรรมที่ลงทุนสูง เช่น อุตสาหกรรมกระดาษ เหล็กกล้า ปุ๋ย เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แม้ว่าการกำหนดราคานั้นจะทำให้ได้รับผลตอบแทนในระดับที่พอใจ สหกรณ์จะต้องคำนวณความสามารถในการผลิต และปริมาณการขาย รวมทั้งต้นทุนให้แม่นยำ ไม่เช่นนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของตลาดจะกระทบต่อราคาที่กำหนด

4) กลยุทธ์การตั้งราคาจากฐานของคู่แข่งขัน (Competitor Based Pricing) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผชิญกับการแข่งขัน ทั้งนี้เมื่อสหกรณ์จะทำการกำหนดราคาสินค้าจะต้องคำนึงถึงคู่แข่งขันในตลาด เนื่องจากธุรกิจทั่วไปไม่ต้องการแข่งขันในด้านราคา ไม่ต้องการให้เกิดสงครามราคา การกำหนดราคาจะใช้ระดับราคาที่เป็นอยู่ในตลาด แต่สหกรณ์สามารถแข่งขันโดยใช้ส่วนประสมการตลาดอื่นประกอบไปด้วย ได้แก่ การสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยไม่แข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ผลิตสินค้าและบริการชนิดเดียวกัน สำหรับการวางกลยุทธ์ราคาจะได้จากวัตถุประสงค์การตั้งราคาและนโยบายราคาที่ชัดเจน ดังนั้น สหกรณ์จะต้องเข้าใจว่าการวางกลยุทธ์การตั้งราคาที่ดีขึ้นอยู่กับความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการตั้งราคาว่ามีวัตถุประสงค์การตั้งราคาอย่างไร ซึ่งกลยุทธ์ราคาที่สามารถนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจดำเนินงานมีดังนี้

(1) การตั้งระดับราคาเพื่อเผชิญการแข่งขัน (Pricing to Meet Competition) เป็นการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้เท่ากับคู่แข่งขัน ซึ่งเป็นราคาที่ขายในท้องตลาด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการแข่งขันด้านราคา แต่จะมุ่งการใช้การส่งเสริมการตลาดแทนการตั้งราคาเท่ากับราคาตลาดเหมาะสำหรับสินค้าสะดวกซื้อ สินค้าที่ผู้บริโภคคุ้นเคยกับระดับราคาในตลาด เช่น ราคาหนังสือพิมพ์ ฉบับละ 10 บาท

เป็นต้น และการตั้งราคาแบบนี้ใช้ในกรณีต่อไปนี้ 1) ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ไม่ได้แตกต่างจากคู่แข่งขันเลย 2) ผลิตภัณฑ์นั้นมีการแข่งขันมาก เช่น ตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ 3) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ตลาดมีผู้ขายน้อยรายหรือเป็นสินค้าที่มีผู้ผลิตน้อยราย และมีการควบคุมการผลิตในระดับต่างๆ ได้ และ 4) ในกรณีที่ผู้บริโภคทราบกันดีว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีราคาที่ขายกันในตลาดเท่าใด สหกรณ์จึงต้องขายผลิตภัณฑ์ของตนให้เท่ากับราคาในท้องตลาด

(2) การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งขัน (Pricing Below Competition Level) เป็นการตั้งราคาให้เท่าราคาตลาดหรือราคาของคู่แข่งขันในตลาด ใช้กันมากสำหรับร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าราคาถูกแต่ให้บริการน้อย โดยยึดหลักว่าได้บวกส่วนเพิ่ม (Markeup) ต่ำ และต้องการขายได้ในปริมาณที่มากหรือพยายามลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งขันในตลาด ทั้งนี้เพราะต้องการขยายตลาด และทำให้ขายสินค้าได้มากขึ้น เป็นการป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งขัน เป็นสินค้าที่ต้นทุนหรือคุณภาพของสินค้าต่ำ และเป็นการตั้งราคาช่วงแนะนำสินค้าในตลาด

(3) การตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งขัน (Pricing Above Competition Level) เป็นการตั้งราคาขายผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าราคาตลาดหรือราคาของคู่แข่งขันในตลาด ทั้งนี้เพราะเป็นสินค้าที่มีลักษณะต่างๆ คือ เป็นสินค้าที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้า ที่มีลักษณะเด่นหรือแตกต่างจากคู่แข่งขัน ไม่สามารถเพิ่มการผลิตได้ในขณะที่มีความต้องการ ที่มีการขายแบบผูกขาด ที่มีช่วงอายุสั้น และเป็นสินค้าที่สามารถขายได้ดี และมีส่วนครองตลาดมากกว่า ซึ่งผู้ขายต้องการสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้บริโภค หรือกรณีที่ผู้ขายมีชื่อเสียงดีเป็นที่ยอมรับของตลาดอยู่แล้ว เช่น เสื้อผ้า แหวนเพชร เป็นต้น

5) กลยุทธ์การตั้งราคาจากคุณค่า (Value Pricing Strategy) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสื่อสารตำแหน่งโดยการใช้กลยุทธ์การตั้งราคาด้านคุณค่า ด้วยการพิจารณาจากการรับรู้คุณค่าผลิตภัณฑ์ (Value Bases Pricing) ของผู้บริโภค ดังนั้น มีผลทำให้การตั้งราคาจะต้องสอดคล้องกับการรับรู้คุณค่าของผู้บริโภค ซึ่งเป็นวิธีการที่มองคุณค่าที่ผู้ซื้อได้รับว่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะซื้อนั้นควรมีมูลค่าเท่าใดโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เช่น การโฆษณา การเน้นสร้างภาพลักษณ์ การเน้นให้เกิดสัมผัสตราสินค้าในลักษณะของภาคภูมิใจ เป็นต้น ดังนั้น การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้บริโภค ผู้บริโภคก็ยินดีจะจ่ายเงินในราคาที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ที่ตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรจากโครงการหลวงที่ได้ทำการประชาสัมพันธ์คุณภาพของผลิตภัณฑ์และปลอดสารพิษ จึงทำให้ผู้บริโภคยินดีจ่ายในราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์และผลผลิตทางการเกษตรที่ไม่มีตราสินค้าหรือตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในความปลอดภัย มีคุณภาพและความสะอาด

3. การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายและกลยุทธ์การจัดจำหน่าย

การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายและกลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่าย (Place Decision) เป็นการตัดสินใจถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปสู่แหล่งการบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายตัวสินค้า แต่ก่อนที่สหกรณ์จะตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายนี้จะต้องตอบคำถาม 6 ข้อ คือ

1) การขายให้กับผู้บริโภคสุดท้ายโดยตรงจะให้ประโยชน์มากกว่าหรือไม่ หรือควรจะใช้คนกลาง เช่น ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก เป็นต้น

2) การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยทางตรงและทางอ้อมจะมีประโยชน์อะไรอีกบ้าง

3) ในกรณีที่การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรงดีกว่า สหกรณ์จะต้องทำอะไรบ้างในการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ปฏิบัติ

4) สำหรับกรณีที่การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมดีกว่า คนกลางประเภทใดที่เหมาะสมที่สุด

5) ในแต่ละส่วนตลาดควรจะมีจำนวนคนกลางมากที่สุดจำนวนเท่าใด

6) ความต้องการของคนกลางที่จะทำให้สหกรณ์แน่ใจว่า คนกลางเหล่านั้นจะร่วมมือ ในความพยายามทางการตลาดคืออะไร

เมื่อตอบคำถามเหล่านี้ได้แล้ว สหกรณ์สามารถนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่าย จะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ คือ

3.1.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดเป้าหมายขึ้นอยู่กับปัจจัยและสภาวะแวดล้อมหลายประการ คือ 1) โครงสร้างในการค้าส่งและการค้าปลีกในตลาดเป้าหมาย 2) ขนาดของผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก 3) กฎหมายและข้อจำกัด 4) โครงสร้างพื้นฐาน และ 5) คลังสินค้า เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้แล้ว ในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายยังมีปัญหาที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1) ช่องทางการจัดจำหน่ายในแต่ละส่วนตลาดเป้าหมายนั้นจะใช้เหมือนกันทั้งหมดหรือไม่

2) ช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นเป็นการตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการขายโดยตรงไม่ผ่านคนกลาง หรือการตลาดทางอ้อม (Indirect Marketing) เป็นการขายโดยผ่านคนกลางการตลาด

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย จะให้เป็นแบบการจัดจำหน่ายแบบหนาแน่น (Intensive Distribution) หรือการจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร (Selective Distribution) หรือการจัดจำหน่ายแบบผูกขาด (Exclusive Distribution)

4) ผู้บริหารการตลาดจะควบคุมผู้ที่เกี่ยวข้องในช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างไร

5) ผู้บริหารการตลาดจะปรับปรุงตนเองด้านกลยุทธ์การตลาดอย่างไร จะแข่งขันกับคู่แข่งขันได้หรือไม่ และวิธีการที่ใช้นั้นล้าสมัยหรือไม่

3.1.2 การกระจายตัวสินค้า (Physical Distribution) เป็นการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าโดยตรงในการที่สินค้าและบริการเคลื่อนจากเวลาและสถานที่ที่มีการผลิตไปสู่เวลาและสถานที่ที่มีการบริโภค นั่นคือ 1) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบไปยังจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิต 2) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ สินค้ากึ่งสำเร็จรูป และสินค้าสำเร็จรูปภายในขอบเขตในระหว่างโรงงานและคลังสินค้า 3) การเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปไปยังคลังสินค้าและคนกลาง และ 4) การเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปไป

ยังผู้บริโภคสุดท้าย ทั้งนี้ เพราะการผลิตและการบริโภคทั้งแหล่งผลิตกับแหล่งบริโภคจะเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน อีกทั้งแหล่งผลิตกับแหล่งบริโภคจะอยู่คนละสถานที่กัน การกระจายตัวสินค้าของสหกรณ์จะมีวัตถุประสงค์คือ "เพื่อให้ได้รับสินค้าที่ถูกต้อง ในสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด" ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีสถาบันใดสถาบันหนึ่งเข้ามาทำหน้าที่กระจายตัวสินค้า สหกรณ์จึงต้องคำนึงถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจด้านการกระจายตัวสินค้า ได้แก่

1) การขนส่ง (Transportation) เป็นหน้าที่ที่ทำการขนส่งผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปยังแหล่งที่มีการบริโภคหรือตลาด นับว่าไม่มีสินค้าชนิดใดที่สามารถหาตลาดได้โดยไม่ผ่านระบบการขนส่ง ดังนั้น สหกรณ์จะต้องตัดสินใจว่าจะขนส่งสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้าอย่างไร เช่น ทางรถไฟ ทางอากาศ ทางรถบรรทุก ทางน้ำ ทางท่อ เป็นต้น สหกรณ์จะส่งจำนวนสินค้ามากน้อยเท่าไร และควรจะส่งเมื่อไร เพื่อสร้างความพอใจแก่ผู้บริโภค แต่การที่จะบอกว่าการขนส่งที่เหมาะสมที่สุดนั้น สหกรณ์จะต้องรู้จักเปรียบเทียบความเร็วในการขนส่งกับค่าขนส่งที่ต้องการประหยัดที่สุด เพราะต้นทุนการขนส่งจะมีอิทธิพลต่อ 1) การกำหนดสถานที่ทำการผลิตให้อยู่ใกล้ไกลตลาดได้ 2) สามารถกำหนดอาณาเขตตลาด 3) สามารถกำหนดรูปลักษณะของสินค้าที่จะทำการหาตลาดได้ 4) สามารถกำหนดขนาดและคุณภาพของสินค้าที่จะหาตลาด และ 5) สามารถกำหนดสถานที่ตั้งโรงงานผลิตขนาดใหญ่ ณ แหล่งวัตถุดิบ

2) การคลังสินค้า (Warehousing) เป็นการทำหน้าที่ในการเก็บรักษาสินค้า วัสดุ และสิ่งของ ในระยะเวลาหนึ่งๆ อย่างมีแบบแผน รวมถึงการจัดแยก การจัดเตรียมสินค้าก่อนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ในเรื่องคลังสินค้าสหกรณ์จะต้องตัดสินใจว่าจะเก็บรักษาสินค้าอย่างไร จะสร้างคลังสินค้าเองหรือเช่าสถานที่เก็บรักษา ถ้าสหกรณ์จะสร้างคลังสินค้าจะเลือกสร้างที่ไหน จะสร้างรูปแบบใด สหกรณ์จะต้องตัดสินใจเรื่องคลังสินค้า เพราะคลังสินค้าจะช่วย 1) ลดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างความต้องการซื้อกับความต้องการขายได้ 2) ช่วยให้กิจกรรมการผลิต การจำหน่าย และการตลาดดำเนินไปตามแผน และ 3) ช่วยทำให้ผู้บริโภคมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดให้เลือกตามความพอใจ

3) การควบคุมของสินค้าคงคลัง (Inventory Control) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับการสั่งซื้อ (Oder Point) และปริมาณการสั่งซื้อ (Order Quantity) เพราะเมื่อสหกรณ์ผลิตผลิตภัณฑ์แล้วจะไม่ส่งสินค้านั้นไปให้ลูกค้าทันทีจะต้องเก็บรักษาสินค้า ทั้งนี้เพื่อรอคอยจนกว่าผู้บริโภคจะเกิดความต้องการเพื่อปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น และเพื่อต้องการหาตลาด ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีวิธีการควบคุมของคงคลังที่มีประสิทธิภาพ เพราะ 1) สหกรณ์จะได้เกิดความประหยัดถ้ามีการผลิตในปริมาณมากๆ 2) ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการซื้อและความต้องการขายสำหรับสินค้าตามฤดูกาล และ 3) เป็นการป้องกันการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่ส่งวัตถุดิบไม่ทันตามกำหนดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านราคา แต่การที่สหกรณ์จะเก็บสินค้าจำนวนมากหรือน้อยจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายทั้งนั้น เช่น การประกันสินค้า ค่าเช่าคลังสินค้า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าพนักงานเฝ้าคลังสินค้า เป็นต้น

4) การนำส่งพัสดุ (Materials Handling) เป็นงานที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายวัสดุและสินค้าไปเก็บรักษายังคลังสินค้าภายในโรงงาน และเมื่อได้รับวัสดุจากการสั่งซื้อและนำสู่ขั้นของการผลิต ซึ่งเมื่อดำเนินการการผลิตเสร็จแล้วก็จะเคลื่อนย้ายไปเก็บยังคลังสินค้า และเคลื่อนย้ายจากคลังสินค้าไปยังลูกค้าตามจำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า การเคลื่อนย้ายในแต่ละครั้งจะต้องอาศัยระบบการนำส่งพัสดุที่

ทันสมัย คือ 1) การรวมเป็นหน่วยเดียว โดยการรวมการหีบห่อขนาดเล็กจำนวนมากเข้าด้วยกันให้เป็นหน่วยเดียวให้มีขนาดและน้ำหนักเพิ่มขึ้น และ 2) การรวมเป็นหีบห่อมาตรฐาน หรือระบบคอนเทนเนอร์ เป็นการช่วยลดเวลาในการขนส่ง การทำงาน การบรรทุก ต้นทุนการเก็บรักษา การเสียหาย และการขโมย ทำให้สินค้าถึงลูกค้าด้วยความรวดเร็ว และตรงตามกำหนดเวลา

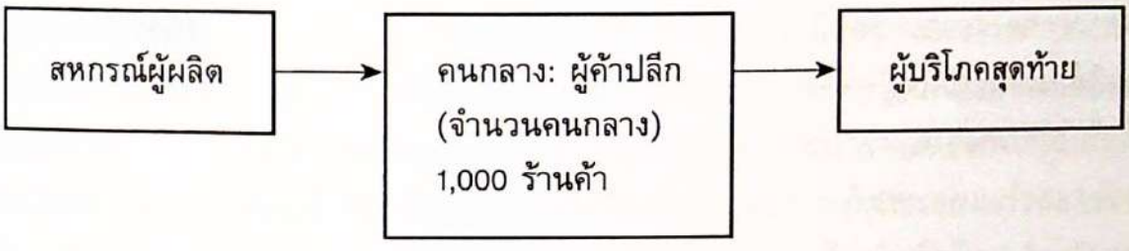
5) กระบวนการกับคำสั่งซื้อ (Order Processing) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับคำสั่งซื้อจากลูกค้าของสหกรณ์เพื่อจะได้จัดส่งสินค้าในปริมาณ ขนาด ชนิดของสินค้า ตามที่ลูกค้าได้ระบุไว้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ คำสั่งซื้อจากลูกค้าจะต้องมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ส่งโดยตรงให้กับพนักงานขายของสหกรณ์ทางไปรษณีย์ ระบบแฟกซ์หรือระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ถ้าหากมีกรณีเร่งด่วนอาจใช้วิธีการโทรศัพท์ก็ได้ เมื่อสหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าแล้วก็จะดำเนินการ คือ 1) การตรวจสอบว่ามีสินค้าเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ 2) ตัวสินค้ามีไม่เพียงพอ และสหกรณ์สามารถทำการผลิตได้ทันตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และ 3) พิจารณาเงื่อนไขการชำระเงินของลูกค้าว่าจะเกิดความเสี่ยงกับสหกรณ์หรือไม่ ถ้าตรวจสอบและไม่มีปัญหาก็ดำเนินการส่งสินค้าไปให้ลูกค้าตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการได้ตามคำสั่งซื้อ สหกรณ์ก็จะต้องคืนคำสั่งซื้อนั้นกลับคืนให้กับลูกค้า

6) การบริการลูกค้า (Customer Services) เป็นการดำเนินการของสหกรณ์โดยต้องมีผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องกับความต้องการของตลาด และมีความพร้อมเสมอเมื่อผู้บริโภคมีความต้องการ ทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ นอกจากสหกรณ์จะต้องพยายามทำให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ของสินค้าแล้ว การบริการหลังการขาย เงื่อนไขการชำระเงินและความแตกต่างจากคู่แข่งขัน นั่นคือ ต้องพยายามทำให้ลูกค้าเห็นถึงความสามารถทางด้านการให้บริการลูกค้าที่เกี่ยวกับการกระจายตัวสินค้า คือ 1) ความรวดเร็วในการจัดมอบสินค้าตามที่สั่งซื้อ 2) เมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าบางรายการอย่างฉับพลัน ก็สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ 3) การจัดส่งมอบสินค้าต้องมีความระมัดระวัง รักษาสินค้าให้ถึงมือลูกค้าในสภาพที่ดีพร้อมใช้ประโยชน์ได้ หากมีการเสียหายก็พร้อมจะรีบรับกลับคืน และส่งมาชดเชยให้อย่างรวดเร็ว 4) มีบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้งซ่อมแซมส่วนประกอบบางรายการให้ลูกค้า 5) สามารถจัดส่งให้ตามปริมาณที่ต้องการและมีทางเลือกที่จะใช้วิธีการขนส่งได้หลายวิธี 6) จัดให้มีสินค้าคงเหลือในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ และ 7) ค่าบริการไม่ควรคิดรวมไปกับราคาสินค้า คือ ให้บริการฟรี

3.2 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย การพิจารณาถึงกลยุทธ์การจัดจำหน่ายนั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณาและเลือกจำนวนสมาชิกหรือจำนวนของคนกลาง (Number of Intermediaries) ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจำนวนคนกลางที่จะรับภาระในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ต่อตลาดเป้าหมาย สหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงความสำคัญของการวางแผน และหน้าที่ของการจัดจำหน่ายด้วย ดังนั้น โอกาสของการจัดจำหน่ายโดยการพิจารณาถึงจำนวนของคนกลางทางการตลาดที่จะต้องใช้ในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละระดับ ดังนั้นการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนคนกลาง สามารถดำเนินการวางกลยุทธ์การจัดจำหน่ายได้ 3 แบบ คือ

1) การจัดจำหน่ายอย่างหนาแน่น หรือแบบทั่วถึง (Intensive Distribution) เป็นลักษณะของการจัดจำหน่ายที่สหกรณ์ผู้ผลิตจะเลือกใช้จำนวนคนกลาง (ร้านค้า) ในช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อต้องการจะครอบคลุมและเข้าถึงตลาดให้มากที่สุด ในการจัดจำหน่ายสินค้าหรือ

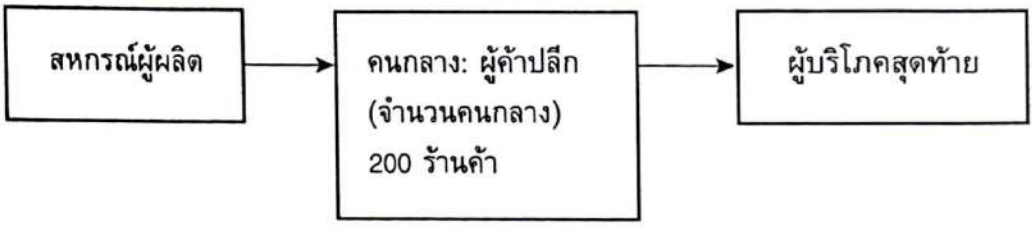
บริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการความสะดวกด้วยสถานที่ทำการขายเพื่อการหาซื้อได้ง่าย การจัดจำหน่ายแบบนี้เหมาะกับสหกรณ์ผู้ผลิตที่ทำการจัดจำหน่ายสินค้าสะดวกซื้อ (Convenience Goods) ที่ต้องพยายามทำการจัดจำหน่ายสินค้าไปยังร้านค้าปลีกให้มากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุด เพื่อขายเป็นจำนวนมาก สินค้าประเภทบุหรี่ สบู่ อาหารว่าง ยาสีฟัน เป็นต้น เช่น จำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกทั้ง 1,000 ร้านค้า แต่ถ้าเป็นสินค้าอุตสาหกรรมแล้วจะต้องเป็นการจำหน่ายวัสดุสิ้นเปลืองดำเนินงาน หรือเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน และมีจำหน่ายทั่วไป เช่น น้ำตาล น้ำมันพืช อาหารกระป๋อง น้ำปลา วุ้นเส้น เครื่องทำความสะอาด เครื่องมือขนาดเล็ก น้ำมันเครื่อง คลิบกระดาษ กระดาษกอปปี้ที่ใช้ในสำนักงาน เป็นต้น ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายต้องผ่านคนกลางทุกชนิด และในการจัดจำหน่ายแบบนี้ สหกรณ์ผู้ผลิตจะเป็นผู้รับภาระด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น การโฆษณา โดยที่ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกจะไม่เข้าไปช่วยเหลือในด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์เลย นอกจากนี้ การเจาะตลาดได้ทั่วถึง มีปริมาณการขายมาก จะนำไปสู่การประหยัดจากจำนวนการผลิตปริมาณมากแต่สหกรณ์ผู้ผลิตไม่สามารถทำการควบคุมการดำเนินงานของคนกลางได้อย่างทั่วถึง ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 การจัดจำหน่ายอย่างหนาแน่น

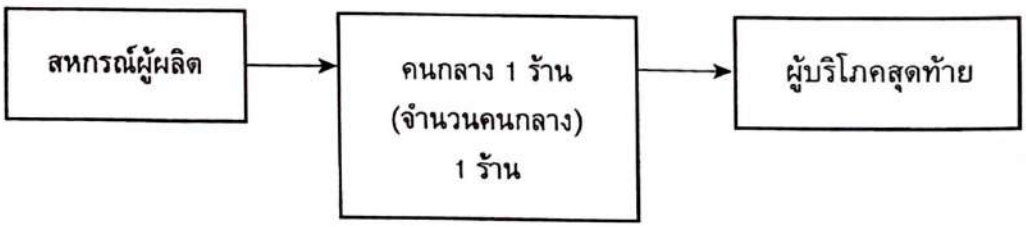
2) การจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร (Selective Distribution) เป็นการจัดจำหน่ายที่สหกรณ์ผู้ผลิตจะพิจารณาเลือกจำนวนคนกลาง จำกัดจำนวนในเขตการขายใดเขตการขายหนึ่ง เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาร้านค้าที่มีคุณสมบัติและมีความสามารถและมีทำเลที่ตั้งเหมาะสมที่จะวางสินค้าในร้านหรือจัดอุปกรณ์รองรับสินค้าได้ และมีความสามารถทำการส่งเสริมการตลาดให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการสินค้าได้ รวมทั้งช่วยรักษาภาพลักษณ์ของสินค้าได้และคนกลางเต็มใจที่จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์พิเศษ (Particular Product) การจัดจำหน่ายแบบนี้จะทำให้สหกรณ์สามารถควบคุมการดำเนินงานของคนกลางให้ปฏิบัติตามแผนที่สหกรณ์วางไว้ได้ และเป็นการนำมาใช้ในกิจการที่ตั้งมานานหรือกิจการใหม่ที่ไม่ต้องการให้สินค้ากระจายไปยังร้านค้าจำนวนมากเกินไปแต่เป็นร้านค้าที่สามารถทำให้ผู้ผลิตครอบคลุมตลาดเพียงพอที่จะควบคุมและมีต้นทุนที่น้อยกว่าการจัดจำหน่ายแบบหนาแน่น ดังนั้น การจัดจำหน่ายแบบนี้เหมาะสำหรับสินค้าเปรียบเทียบซื้อ (Shopping Goods) หรือสินค้าไม่พึงแสวง (Unsought Goods) และอุปกรณ์เสริม (Accessory Equipment) โดยสหกรณ์ผู้ผลิตจะเลือกร้านค้าจำหน่ายสินค้ามากกว่า 1 ร้านในเขตการขายนั้น แต่จะต้องมีจำนวนร้านค้าน้อยกว่าการจัดจำหน่ายอย่างหนาแน่น เช่น จำนวน 200 ร้านค้า

เป็นต้น โดยมากมักจะเลือกคนกลางที่มีคุณภาพที่ให้ความช่วยเหลือ การเงินดีและมีความสามารถกระตุ้นความต้องการซื้อจากลูกค้าได้ เช่น การจำหน่าย ไวน์ โสม รังนก เป็นต้น ดังภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 การจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร

3) การจัดจำหน่ายแบบผูกขาด (Exclusive Distribution) เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าที่ใช้วิธีการเลือกผ่านคนกลางจำนวนจำกัดหรือคนกลางเพียงรายเดียวหรือ 2 รายเท่านั้น ในเขตการขายหนึ่งอาจจะทำการตกลงกับผู้ค้าส่งหรือผู้ค้าปลีกรายใดรายหนึ่งก็ได้ โดยการให้สิทธิในการจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว ในอาณาเขตใดอาณาเขตหนึ่งและเป็นการใช้ในกรณีที่สหกรณ์ผู้ผลิตต้องการควบคุมระดับการบริการและบริการที่ต้องเสนอต่อให้ผู้ขายต่อ (Reseller) นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายกับการจัดการต่อข้อตกลงแบบผูกขาดเพื่อไม่ให้คนกลางจำหน่ายตราสินค้าของคู่แข่งขัน หรือถ้าเขตการขายกว้างก็ให้สหกรณ์ทำการแบ่งเขตการขาย และในแต่ละเขตก็จะวางจำหน่ายเพียงหนึ่งร้านเท่านั้น จึงเหมาะสำหรับสินค้าเจาะจงซื้อ (Specialty Goods) หรือสินค้าเปรียบเทียบซื้อ (Shopping Goods) บางประเภท เช่น การขายเห็ดหลินจือ ไข่มุกทะเลใต้ ผ้าไหมไทย การขายรถยนต์ เครื่องไฟฟ้า เสื้อผ้าผู้หญิงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น แต่ถ้าเป็นสินค้าอุตสาหกรรมแล้ว เช่น รถไถนา การขายเครื่องจักรขนาดใหญ่ เครื่องใช้ทางการเกษตร เป็นต้น หรือเป็นการให้สิทธิทางการค้าในการขายอาหารจานด่วน (Fast Food Franchise) เช่น ร้านแมคโดนัลด์ เป็นต้น ในการที่สหกรณ์ผู้ผลิตเลือกการจำหน่ายแบบผูกขาดนี้ ก็เพื่อต้องการให้ตัวแทนขายสินค้าของตนได้อย่างเต็มที่ ต้องการควบคุมตัวแทนอย่างใกล้ชิดในการกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด การให้เครดิต รวมทั้งการให้บริการต่างๆ ด้วย แต่อาจจะมีผลเสียได้ในลักษณะที่ลูกค้าที่มีความต้องการแต่ไม่สะดวกที่จะไปซื้อจากแหล่งขายนั้น หรือถ้าลูกค้ามีความรู้สึกไม่พอใจต่อตัวแทนขายของผู้ผลิต ฉะนั้นการจำหน่ายแบบนี้เหมาะสำหรับสินค้าที่ลูกค้ามีความซื่อสัตย์ต่อตราสินค้าสูง ดังภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 การจัดจำหน่ายแบบผูกขาด

จากภาพที่ 3.7 แสดงการจัดจำหน่ายแบบผูกขาด ซึ่งการจัดจำหน่ายแบบผูกขาด สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) การจัดจำหน่ายแบบผูกขาดเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ (Exclusive Product Brand Distribution) เป็นการขายเฉพาะผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน แต่ต่างตราสินค้าหรือหลายตราสินค้า เช่น การจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม เช่น ตรามะลิ ตราหมี ตราโฟร์โมสต์ เป็นต้น

(2) การจัดจำหน่ายแบบผูกขาดเฉพาะตราสินค้าเดียว (Exclusive Product Brand Distribution) เป็นการจำหน่ายเฉพาะตราสินค้าเดียวเท่านั้น เช่น การจำหน่ายรองเท้าบาจา เบียร์ตราสิงห์ รถยนต์โตโยต้า เป็นต้น

4. การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาดและกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาดและกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Decision) เป็นการตัดสินใจทางด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จำหน่ายในการเสนอผลิตภัณฑ์กับตลาดเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มุ่งหวังในตลาดเป้าหมาย การชักจูงให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อผลิตภัณฑ์ และการจูงใจให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ นับได้ว่าการส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีที่ช่วยเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารให้ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายในตลาดมากยิ่งขึ้น เป็นต้นว่าทำให้ผู้บริโภคทราบว่ามีผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจำหน่ายแล้ว สามารถหาซื้อได้ในราคาที่เหมาะสมยุติธรรม การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย

1) การตัดสินใจด้านการโฆษณา เป็นการตัดสินใจถึงสื่อการโฆษณา ค่าใช้จ่ายการโฆษณา จะใช้สื่อโฆษณาแบบใด ควรจะใช้ข้อความโฆษณาประเภทใด จะโฆษณาไปยังใคร และช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่จะโฆษณา ข้อดี-ข้อเสียของแต่ละสื่อโฆษณา

2) การตัดสินใจด้านการขายโดยบุคคล เป็นการตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายในการใช้พนักงานขาย การสรรหา และการเลือกสรรพนักงานขาย การฝึกอบรมพนักงานขาย การจูงใจพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขาย เป็นต้น

3) การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการขาย เป็นการตัดสินใจถึงเครื่องมือที่จะใช้จูงใจในระยะสั้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคสุดท้ายซื้อผลิตภัณฑ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ และพนักงานขายของสหกรณ์

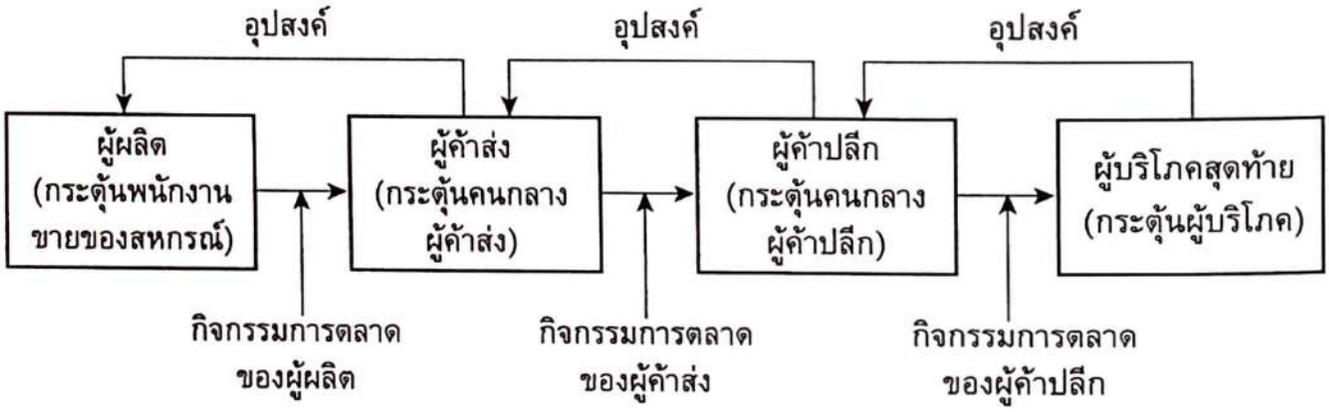
4) การตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการดำเนินการติดต่อของสหกรณ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกลุ่มชน เพื่อกระตุ้นการซื้อผลิตภัณฑ์ หรือทำให้กลุ่มชนเชื่อถือศรัทธา และให้การสนับสนุนที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสหกรณ์นั้น

ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดทั้ง 4 ตัวนี้ถือว่าเป็นระบบการติดต่อสื่อสารการตลาด (Communication Mix) โดยมีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing) แก่ผู้มุ่งหวัง 2) เพื่อเป็นการชักชวน (Persuading) ให้แก่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ และ 3) เพื่อเป็นการจูงใจ (Influencing) รวมทั้งการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์

4.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด การส่งเสริมการตลาดในฐานะที่เป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งของส่วนประสมการตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือของหน่วยงานการตลาดทำหน้าที่ในการให้ข้อมูล การแจ้งเพื่อชี้ชวน และการจูงใจให้เกิดการซื้อสินค้าและบริการ กิจกรรมการตลาดที่ถูกจัดอยู่ภายใต้ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง โดยกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดสามารถพิจารณาได้จากกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ดัน กลยุทธ์ดึงและกลยุทธ์ผสม ดังนี้

1) กลยุทธ์ดันหรือกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่สหกรณ์ผู้ผลิตจะใช้กิจกรรมการตลาด โดยการใช้การขายโดยบุคคลและการส่งเสริมการขาย มุ่งสู่คนกลางหรือหน่วยงานขายเพื่อช่วยให้เกิดการผลักดันผลิตภัณฑ์ ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยใช้กิจกรรมการตลาดด้วยวิธีการขายโดยบุคคล การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย แต่กลยุทธ์ดันควรใช้ในกรณีดังภาพที่ 3.8 ดังนี้

1.1) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ลักษณะดีและเด่นเหนือคู่แข่งขัน
1.2) ราคาของผลิตภัณฑ์สูงตามระดับของคุณภาพผลิตภัณฑ์
1.3) ผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงแนะนำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
1.4) สหกรณ์ต้องการสนับสนุนคนกลางและพนักงานขายเกี่ยวกับการเงิน
1.5) นิยมสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีราคาสูง



ภาพที่ 3.8 กลยุทธ์ดันหรือกลยุทธ์ผลัก

จากภาพที่ 3.8 แสดงกลยุทธ์ดันหรือกลยุทธ์ผลักผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นกลยุทธ์ที่เริ่มต้นจากสหกรณ์ผู้ผลิตทำการกระตุ้นพนักงานขายด้วยกิจกรรมการส่งเสริมการขายต่อพนักงานขาย เช่น การให้เงินรางวัลการขาย การแข่งขันการขาย การอบรมการขาย การให้โบนัส การให้รางวัลพนักงานขายดีเด่น เป็นต้น โดยทำให้พนักงานขายได้ใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งเร้ากลไกในการขายให้ได้ความต้องการที่มุ่งสู่คนกลาง จากนั้นคนกลาง (ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก) จะถูกทำกระตุ้นด้วยกิจกรรมการส่งเสริมการขายต่อคนกลาง เช่น การให้ส่วนลดพิเศษ สินค้าให้เปล่า การโฆษณาร่วม เงินเชียร์ผลิตภัณฑ์ การแข่งขันการขาย การจัดแสดง ณ จุดซื้อ เป็นต้น และสุดท้ายผู้บริโภคสุดท้ายจะถูกกระตุ้นการซื้อด้วยกิจกรรมส่งเสริม

การขายต่อผู้บริโภค เช่น การแจกตัวอย่าง บัตรส่งเสริมการขาย การให้ของแถม การลดราคา การชิงโชค เป็นต้น

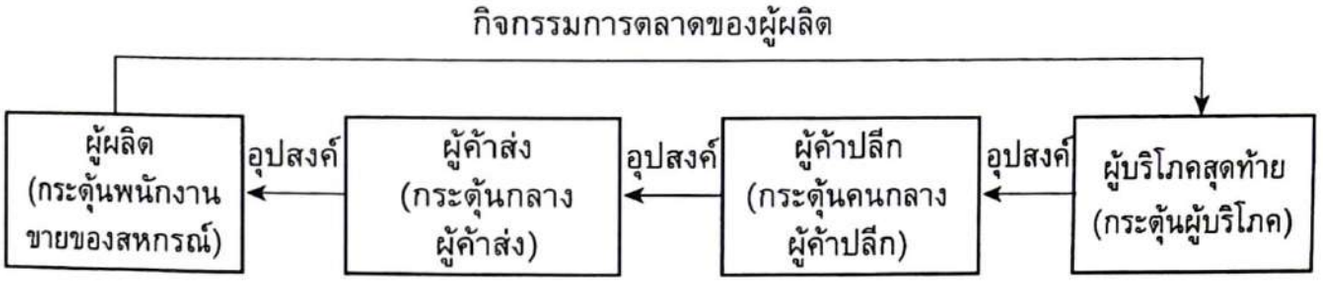
2) กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่สหกรณ์ผู้ผลิตใช้กิจกรรมการตลาดด้วยการใช้การโฆษณาร่วมกับการส่งเสริมการขายทางออนไลน์และสื่อสังคมมุ่งสู่การบริโภค กล่าวคือ เป็นการดึงผู้บริโภคให้ถามซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านจำหน่าย กลยุทธ์ดึงนี้ควรใช้ในกรณีดังภาพที่ 3.9 ดังนี้

2.1) สหกรณ์มีขนาดเล็ก มีทรัพยากรจำกัด แต่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนเร็ว

2.2) นิยมใช้สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภค

2.3) ผลิตภัณฑ์ที่ทำให้คนกลางได้รับกำไรต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ

2.4) ช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้การขายโดยบุคคล



ภาพที่ 3.9 กลยุทธ์ดึง

จากภาพที่ 3.9 แสดงกลยุทธ์ดึงโดยสหกรณ์ผู้ผลิตจะใช้กิจกรรมการตลาดด้วยสื่อการโฆษณาไปยังผู้บริโภคสุดท้าย เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เป็นต้น รวมทั้ง การโฆษณานอกสถานที่ การโฆษณาทางไปรษณีย์ ภาพยนตร์ ป้ายตามรถประจำทาง รถไฟ ป้ายติดตามร้าน แค็ตตาล็อก ของชำร่วย ปฏิบัติการ สมุดจดบันทึก เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมการตลาดเหล่านี้ต้องใช้ร่วมกับการส่งเสริมการขายที่มีเป้าหมายที่ผู้บริโภคสุดท้าย ซึ่งจะทำการซื้อเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและครอบครัว

3) กลยุทธ์ดันและกลยุทธ์ดึง (Mied Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ทั้งสองผสมกัน คือ การใช้การส่งเสริมการขายมุ่งสู่การบริโภคร่วมกับการส่งเสริมการขายต่อคนกลาง หรือการส่งเสริมการขายต่อผู้บริโภคร่วมกับการส่งเสริมการขายต่อหน่วยงานขาย หรือใช้การส่งเสริมการขายต่อผู้บริโภคร่วมกัน การส่งเสริมการขายต่อคนกลางและหน่วยงานขาย ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นที่นิยมมาก แต่จะให้ความสำคัญมากหรือน้อยในระดับผู้บริโภคหรือคนกลาง หรือหน่วยงานขาย ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์นี้ควรใช้ในกรณี ดังนี้

3.1) สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และมีทรัพยากรมากพอ

3.2) ในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต้องใช้การขายโดยบุคคล

3.3) มีความจำเป็นใช้การโฆษณาเพื่อมุ่งเน้นการชักชวนให้ลูกค้าหันมาซื้อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

การตัดสินใจการตลาดและกลยุทธ์การตลาดทั้ง 4 ตัวนี้ สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะสหกรณ์จะทำการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องพยายามขายผลิตภัณฑ์นั้นให้ได้ โดยทุกหน่วยงานของสหกรณ์จะต้องดำเนินการ จะต้องให้ความร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยสหกรณ์จะต้องนำเอาเทคนิคของส่วนประสมการตลาดมาเป็นหลักในการดำเนินการตลาดไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดให้ดีมากที่สุด โดยที่เมื่อฝ่ายผลิตให้ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ได้แล้ว ต่อไปจึงต้องเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะต้องหาทางระบายผลิตภัณฑ์ตามกลยุทธ์การตลาดที่ถนัด เพราะการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่ดีเป็นเครื่องชี้ทางให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จทางการตลาด แต่สหกรณ์มักจะมีปัญหาอยู่ว่าสหกรณ์จะเลือกกลยุทธ์การตลาดอย่างไร ซึ่งการพิจารณาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดจะต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ของการดำเนินการของสหกรณ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ งบประมาณ สภาวะเศรษฐกิจ และตลาดเป้าหมาย เป็นต้น

การดำเนินงานการตลาดทุกสหกรณ์หรือทุกธุรกิจมักจะให้ความสนใจกับส่วนประสมการตลาด (The Marketing mix หรือ 4P's) แต่ถ้าพิจารณาถึงลักษณะของบริการแล้ว เบอร์นาร์ด เฮ็ก บูม และมารี โจ ไบท์เนอร์ (Bernard H. Booms and Mary Jo Bitner) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการตลาดบริการแนะนำว่าควรพิจารณาเพิ่มอีก 3P's ได้แก่

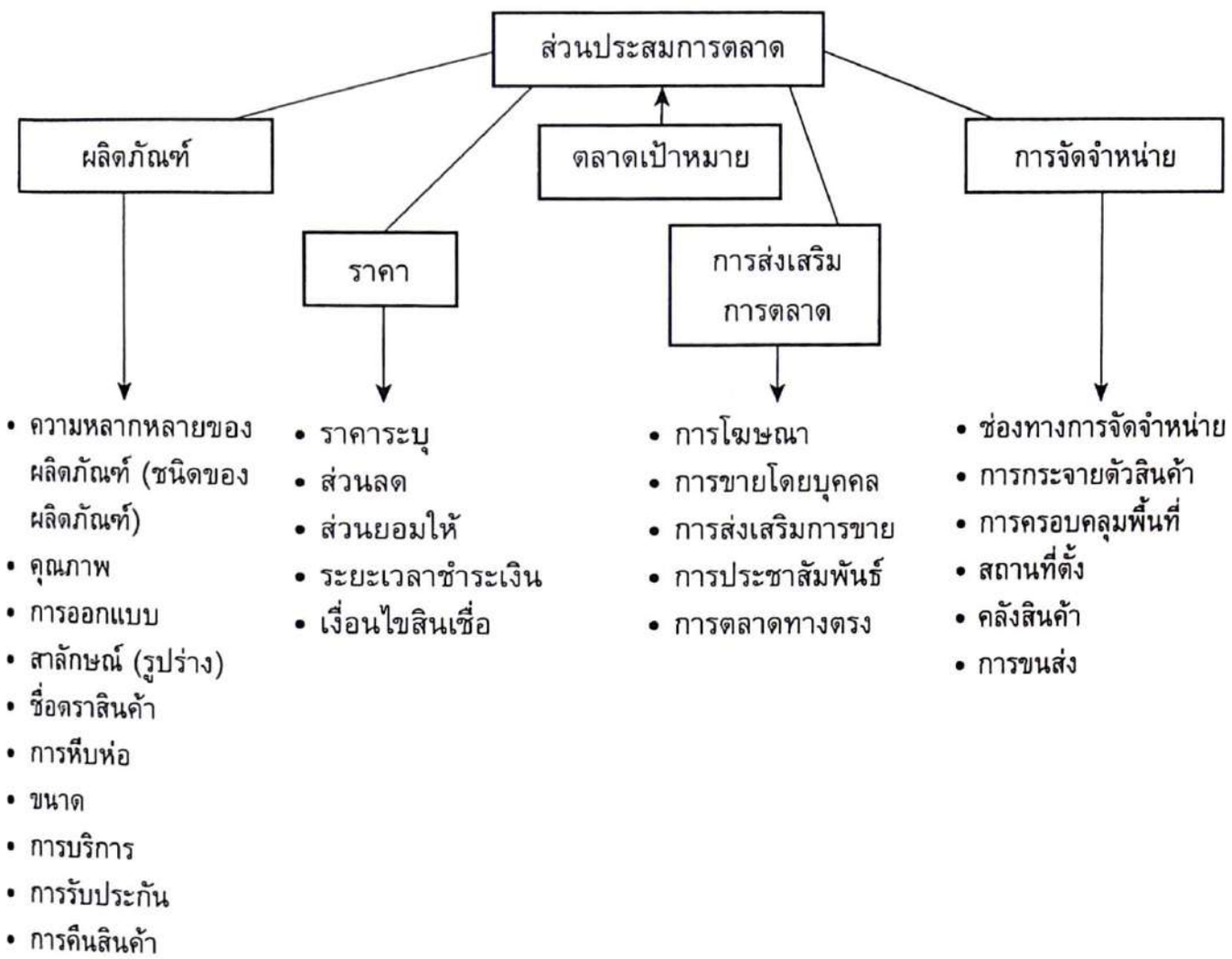
1. **ผู้มีส่วนร่วมในการให้บริการ (Participation)** เป็นบุคลากรในการให้บริการ (People) ได้แก่ พนักงานที่ให้บริการลูกค้า พนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนแต่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง พนักงานที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการลูกค้าที่มารับบริการหรือลูกค้าคนอื่นๆ ในสถานบริการ

2. **กระบวนการให้บริการ (Process)** ได้แก่ ขั้นตอนการให้บริการ ความยุ่งยากของขั้นตอน ความยืดหยุ่นของขั้นตอน และการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ

3. **หลักฐานด้านกายภาพ (Physical Evidence)** เป็นหลักฐานที่สื่อถึงคุณภาพการบริการหรือเป็นองค์ประกอบด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่ในการให้บริการ อุปกรณ์ในการให้บริการ ป้ายต่างๆ การแต่งกายของพนักงาน ประกาศนียบัตรต่างๆ และรางวัลที่ได้รับ

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะพิจารณาถึงส่วนประสมการตลาดของธุรกิจบริการ ก็ต้องคำนึงถึง 7P's มากกว่าที่จะเป็น 4P's ซึ่งการพิจารณาของธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า แต่เมื่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างเช่นมีวิวัฒนาการด้านคอมพิวเตอร์ทำให้ระบบการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับตัวนำเอาเทคโนโลยีของอินเทอร์เน็ต (Internet) มาใช้ ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างมาก นอกจากนี้ ยังทำให้นักการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงมุมมองใหม่และมีการปรับแนวความคิดใหม่ด้วย โดยเปลี่ยนจากจุดที่ให้ความสำคัญด้วยการมีศูนย์กลางที่ผลิตภัณฑ์ (Product Center) มาเป็นการให้ความสำคัญโดยเน้นที่ลูกค้า (Customer Centric) นั่นคือ จากเดิมที่ผู้บริหารการตลาดทำการวางแผนการตลาดโดยการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์เป็นหลักนั้นเปลี่ยนมาเป็นการวางแผนการตลาดโดยเน้นที่ลูกค้า เพราะจะทำให้ผู้บริหารการตลาดรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดีว่ามีรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างไร ต้องการสินค้าอะไร นำไปใช้เพื่ออะไร ใช้อย่างไร ใช้บ่อยแค่ไหน อะไรคือแรงจูงใจ สื่อสารที่สามารถสร้างการรับรู้ เป็นต้น ดังนั้น

ส่วนประสมการตลาด (4P's) นั้นเป็นเครื่องมือการตลาดในมุมมองของผู้ขายที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ซื้อ แต่ถ้าในมุมมองของผู้ซื้อแล้ว เครื่องมือการตลาดแต่ละชนิด แต่ละประเภท ควรจะออกแบบเพื่อส่งมอบผลประโยชน์ให้กับลูกค้า และส่วนประสมการตลาดจะมีส่วนประกอบที่ผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์ต้องทราบและนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้ ดังภาพที่ 3.10



ภาพที่ 3.10 ส่วนประกอบของ 4P's ของส่วนประสมการตลาด

จากภาพที่ 3.10 แสดงส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาดที่ผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบเพื่อจะไปกำหนดวางแผนกลยุทธ์การตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด กำไร และความเป็นผู้นำการตลาด

กิจกรรม 3.2.2

1. การวางแผนกลยุทธ์การตลาดประกอบด้วยการวางแผนเกี่ยวกับอะไรบ้าง
2. จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภคประเภทสินค้าสะดวกซื้อ
3. เปรียบเทียบกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดระหว่างกลยุทธ์ดันและกลยุทธ์ดึง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2)

เรื่องที่ 3.2.3

การวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์

1. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ได้ทำการตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาดแล้ว จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของแผนปฏิบัติการการตลาด (Marketing Operational Plan) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดถึงกิจกรรมการตลาดหรือแผนการดำเนินงานการตลาดในระยะเวลาที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติในส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระยะการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเป็นการล่วงหน้า โดยมากมักจะกำหนดระยะสั้นภายใน 1 ปี ของแต่ละหน่วยงาน เช่น สัปดาห์ เดือน เป็นต้น และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงาน การกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยแต่ละส่วนของแผนกลยุทธ์นั้นจะมีจุดหมายเพื่อตอบคำถามและจะครอบคลุมว่า 1) สหกรณ์จะทำอะไร (What) เป็นการมุ่งประเด็นที่ผลสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติการการตลาด 2) ทำอย่างไร (How) เป็นการมุ่งเน้นวิธีการจากการปฏิบัติการการตลาดที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 3) เมื่อไร (When) เป็นการกำหนดระยะเวลาแผนปฏิบัติการ 4) ใครเป็นผู้ดำเนินการ (Who) เป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ (ปฏิบัติ) และ 5) มีต้นทุนเท่าไร (How Many) เป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติการ แต่การวางแผนปฏิบัติการนั้น เมื่อสหกรณ์ทราบถึงความเป็นไปได้ที่สหกรณ์จะเข้าไปดำเนินการแล้ว จากนั้นสหกรณ์จะต้องนำเอาแนวความคิดต่างๆ ที่คิดไว้ และข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อจัดทำแผนรวมของสหกรณ์ ซึ่งแผนรวมนี้จะเป็นเอกสารพื้นฐานที่สหกรณ์จะใช้ในการแสวงหาแหล่งเงินทุน เตรียมความพร้อมของแผนบุคลากร และอื่นๆ ในการวางแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการการตลาด 7 ขั้นตอน ดังตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 กระบวนการการวางแผนปฏิบัติการการตลาด

ขั้นตอน	การดำเนินงานการตลาด	ผู้รับผิดชอบ
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล	การรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ทั้งข้อมูลภายในสหกรณ์เพื่อทราบจุดเด่นและจุดอ่อนของสหกรณ์ และข้อมูลภายนอกสหกรณ์เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งข้อมูลของคู่แข่งขันด้วย	• ฝ่ายการตลาด • ฝ่ายขาย
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด	การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด เป็นการกำหนดขอบเขตของทิศทาง วิธีการปฏิบัติเพื่อตอบสนองเป้าหมายของสหกรณ์จะให้เกิดความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้ในธุรกิจ	• ผู้บริหารระดับสูง • ฝ่ายการตลาด • ฝ่ายขาย
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการตลาด	การกำหนดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการตลาด วิธีที่จะนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดที่ตั้งไว้ และการกำหนดต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และทรัพยากรของสหกรณ์	• ฝ่ายการตลาด
ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดงบประมาณการตลาด	การกำหนดงบประมาณให้กับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตามกิจกรรมการตลาด แต่จะกำหนดให้มากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการกำหนดกลยุทธ์การตลาด	• ผู้บริหารระดับสูง • ฝ่ายบัญชีและการเงิน • ฝ่ายการตลาด
ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิธีการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการกำหนดวิธีการดำเนินการ (ปฏิบัติ) ระยะเวลาที่จะนำแผนปฏิบัติการตลาดไปปฏิบัติ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการและกำหนดผู้รับผิดชอบด้วย	• ฝ่ายการตลาด • ฝ่ายขาย • ฝ่ายบุคคล • ฝ่ายผลิต • ฝ่ายบัญชีและการเงิน
ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการตลาด	การดำเนินการกำหนดวิธีการสำหรับการประเมินผล การปฏิบัติการการตลาดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะด้านกำไร ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความเป็นผู้นำในตลาด	• ฝ่ายการตลาด • ฝ่ายขาย • ฝ่ายบัญชีและการเงิน
ขั้นตอนที่ 7 การควบคุมและการติดตามผล	การกำหนดวิธีการควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาดให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการตลาดอย่างถูกต้อง ตามระยะเวลาและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งติดตามและรายงานปัญหาและอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นได้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการประสานงาน และดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่อไป	• ฝ่ายการตลาด • ฝ่ายบัญชีและการเงิน • ฝ่ายตรวจสอบ

2. องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการการตลาด

การกำหนดแผนงานการตลาดจะไม่มีประโยชน์เลย ถ้าหากไม่มีการนำไปปฏิบัติ เพราะเป็นเพียงข้อเขียนอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งแผนปฏิบัติการการตลาดมักจะต้องมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพราะเปรียบเสมือนทิศทางในการชี้แนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด และแผนปฏิบัติการการตลาดนี้ 1) สามารถลดความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพราะแผนปฏิบัติการการตลาดที่ดีจะช่วยให้มีการเตรียมการล่วงหน้าถึงสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ 2) ทำให้การดำเนินงานการตลาดมุ่งแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การตลาด 3) แผนปฏิบัติการการตลาดนี้จะทำให้ผู้รับผิดชอบทราบว่ามีงานอะไรที่จะต้องทำ และงานอะไรที่ไม่ต้องทำ และงานเหล่านั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบ และ 4) ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ง่ายเพราะทราบอยู่แล้วว่าใครเป็นผู้ทำ ทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ซึ่งแผนปฏิบัติการการตลาดนั้นอาจจะมี 2 ประการ คือ

2.1 แผนปฏิบัติการการตลาดทั่วไป สหกรณ์ต่างๆ สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการการตลาดแล้วสามารถนำมาใช้ได้ตลอดปี

2.2 แผนปฏิบัติการการตลาดเฉพาะเรื่อง สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนเฉพาะเจาะจง และมีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนนั้นตามระยะเวลา 3 เดือน ทั้งนี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและอื่นๆ ได้

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการการตลาดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ โดยที่แผนนั้นจะต้องครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกอย่างของหน่วยงาน และการวางแผนปฏิบัติการการตลาดนี้จะต้องใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติในอนาคตอันใกล้ โดยที่แผนปฏิบัติการการตลาดนี้อาจประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่ฝ่ายต่างๆ ในสหกรณ์อาจต้องดำเนินการพร้อมๆ กัน ดังนั้น การที่จะให้แผนปฏิบัติการการตลาดนั้นมีประสิทธิภาพเกิดขึ้น ทุกฝ่ายในสหกรณ์จะต้องประสานงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งทรัพยากรของสหกรณ์จะต้องนำมาใช้อย่างให้ถูกต้องยิ่งขึ้น แผนปฏิบัติการการตลาดนี้ เป็นการนำผลลัพธ์จากการกำหนดกลยุทธ์การตลาดมาจัดทำแผนปฏิบัติการการตลาด ซึ่งเป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของกิจกรรมการตลาดต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบาย เป้าหมายของสหกรณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการการตลาดนี้อาจจะเรียกว่า แผนยุทธวิธี (Tactic Plan) ซึ่งเป็นแผนที่จะใช้เป็นเครื่องชี้นำทางแก่บุคลากรของสหกรณ์ทุกระดับเพื่อให้ทราบบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมการตลาดด้วย ซึ่งแผนปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) แผนปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการจัดเตรียมกิจกรรมการตลาดที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใด

2) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม เป็นการจัดเตรียมกิจกรรมการตลาดที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้

3) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นการระดมทรัพยากรด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้กิจกรรมการตลาดสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย

4) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสหกรณ์ เป็นการกำหนดโครงสร้างภายในสหกรณ์ทั้งระดับหน่วยงานในสำนักงานใหญ่และสาขา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ ซึ่งแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสหกรณ์นี้มักมีการปรับปรุงไม่มากเท่ากับแผนปฏิบัติการ

อื่นๆ แต่มักมีการวางแผนระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย และแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสหกรณ์มักจะกำหนดไว้เป็นช่วงระยะเวลาและกำหนดเวลาไว้แน่นอนตายตัวระยะยาว

5) แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติในกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดเพื่อเป็นการให้ข้อมูล สร้างอำนาจในการจูงใจ และเพื่อเตือนความจำลูกค้า

6) แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมด้านเทคโนโลยีที่สหกรณ์ได้นำมาใช้เพื่อบริหารงานภายในสหกรณ์ หรือเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้า ทั้งนี้ เพราะระยะเวลาของการกำหนดแผนปฏิบัติด้านเทคโนโลยีอาจยืดหยุ่นได้มากกว่าแผนอื่นๆ เพราะบางครั้งสหกรณ์อาจนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศก็ได้ โดยอาศัยเงินลงทุนจำนวนมหาศาล จึงทำให้บางครั้งอาจมีการยืดหยุ่นเวลาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ตามสถานการณ์และนโยบายของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดแผนปฏิบัติการการตลาดแล้ว ก็จะต้องนำแผนนั้นๆ ไปปฏิบัติตามขอบเขตที่สหกรณ์กำหนดไว้ ตัวอย่างแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการตลาด ดังตารางที่ 3.10

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการการตลาด: แผนปฏิบัติการการส่งเสริมการตลาด

ตารางที่ 3.10 ตารางแผนปฏิบัติการการตลาด

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด	รายละเอียดวิธีการปฏิบัติ	ระยะเวลาปฏิบัติการ						งบประมาณค่าใช้จ่าย	ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1. การโฆษณา	- ใช้สื่อโทรทัศน์ วิทยุหนังสือพิมพ์	←	—	→				ค่าใช้จ่าย 1,000,000 บาท	- ผู้จัดการฝ่ายตลาดและฝ่ายโฆษณา
	- โปสเตอร์ติดร้านค้าปลีกจำนวน 50,000 ใบ			←	—	—	→	ค่าจัดทำโปสเตอร์ใบละ 5 บาท ค่าใช้จ่าย 5 × 50,000 = 250,000 บาท	- พนักงานขายหน่วยรถ
	- ติดธงราวร้านค้าปลีกจำนวน 20,000 ร้านค้า				←	—	→	ค่าจัดทำธงราว 20,000 × 15 บาท = 300,000 บาท	- ผู้จัดการเขตและพนักงานขายหน่วยรถ
2. การส่งเสริมการขายแก่พนักงานขาย	- จัดประชุมการขายแก่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานขาย				↔			ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด 20,000 คน ค่าใช้จ่าย 200,000 บาท	- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด - ผู้จัดการเขต
3. การส่งเสริมการขายแก่ผู้บริโภค	- แจกคูปองมูลค่า 10 บาท ให้ลูกค้าแลกซื้อสินค้าของสหกรณ์				←	—	→	ใช้งบประมาณ 250,000 บาท	- ผู้จัดการเขต - พนักงานขาย

กิจกรรม 3.2.3

แผนปฏิบัติการการตลาดประกอบด้วยแผนอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3)

เรื่องที่ 3.2.4
การควบคุมแผนการตลาดของสหกรณ์

การควบคุมการตลาด (Marketing Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาดและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การตลาดของแผนการตลาดที่กำหนดไว้ การควบคุมการตลาดเป็นขั้นตอนหนึ่งในระบบการจัดการการตลาด กล่าวคือ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน 1) การวิเคราะห์การตลาดที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมการตลาด 2) การวางแผนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการที่เกิดจากความต้องการของตลาดเป้าหมาย การกำหนดราคาที่เหมาะสม การจัดจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจและการบริการการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดของสหกรณ์ด้วย 3) การนำแผนปฏิบัติการการตลาดไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาด และ 4) การควบคุมการตลาดซึ่งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และเพื่อสนองความต้องการและให้เกิดความพอใจแก่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมาย

หลังจากสหกรณ์ได้ทำการวางแผนการตลาดแล้ว และนำแผนกลยุทธ์การตลาดที่วางไว้ไปปฏิบัติ สหกรณ์จำเป็นต้องติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาด นั่นคือ การควบคุมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การตลาด ซึ่งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาด เพราะการควบคุมจะเป็นตัวชี้ว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการได้ผลตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงไร เนื่องจากการดำเนินงานทางการตลาดอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อสหกรณ์ได้พิจารณาถึงผลการดำเนินการกับแผนกลยุทธ์การตลาดที่ได้วางไว้ในแง่ของยอดขาย ส่วนครองตลาด ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย การหมุนเวียนของเงินสด ทัศนคติของลูกค้า ความสามารถในการทำกำไร และประสิทธิผลทางการตลาด โดยทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามแผนการตลาดที่วางไว้ โดยทั่วไปการควบคุมจะต้องผ่านกระบวนการการควบคุม

ซึ่งกระบวนการการควบคุมจะทำการนำแผนกลยุทธ์การตลาดที่วางไว้มาทำการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง และทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมกับดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการควบคุมแผนการตลาดนี้จะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถตรวจสอบแผนกลยุทธ์การตลาด และจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาประสิทธิผล

ของกิจกรรมการตลาด ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์ดำเนินกลยุทธ์การตลาดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ในขณะที่สหกรณ์ได้ทำการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด นโยบายทางการตลาด และกลยุทธ์การตลาดที่มีความแน่นอนไว้แล้ว ดังนั้น สหกรณ์จะต้องทำการควบคุมแผนการตลาดให้ดำเนินอย่างราบรื่นและต่อเนื่องจะต้องอาศัยวิธีการในการควบคุมแผนการตลาดประกอบด้วยกิจกรรม 2 ระดับ คือ 1) การควบคุมแผนกลยุทธ์ และ 2) การควบคุมแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. การควบคุมแผนกลยุทธ์

การควบคุมแผนกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการตรวจสอบสหกรณ์ในการใช้โอกาสการตลาดที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับตลาด ผลิตภัณฑ์ และการจัดจำหน่าย สำหรับการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นหน้าที่หรืออยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและผู้ตรวจสอบทางการตลาด แผนกลยุทธ์การตลาดนั้นจะเน้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทำกิจกรรมการตลาดให้ถูกในสิ่งที่ถูกที่ควร (Doiney the Right Things) ดังนั้น เครื่องมือในการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาดจะประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1.1 การสำรวจคะแนนประสิทธิผลการตลาด (The Marketing Effectiveness Review)

1.2 การตรวจสอบทางการตลาด (The Marketing Audit)

1.3 การสำรวจความเป็นเลิศด้านการตลาด (The Marketing Excellence Review)

1.4 การสำรวจความรับผิดชอบด้านจริยธรรมและสังคมของสหกรณ์ (The Ethical and Social Responsibility Review)

1.1 การสำรวจคะแนนประสิทธิผลการตลาด เป็นวิธีการวัดประสิทธิผลการตลาดโดยการกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญเกี่ยวกับงานด้านการตลาด ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับลูกค้า การจัดองค์การแบบประสมประสาน การมีข้อมูลข่าวสารการตลาดอย่างเพียงพอ การพิจารณากลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ววัดประสิทธิผลของงานเหล่านี้ในรูปของการให้คะแนนคำตอบที่ได้สอบถาม

1.2 การตรวจสอบทางการตลาด เป็นการสำรวจอย่างมีระบบอิสระและเป็นระยะๆ เกี่ยวกับตัวสหกรณ์ หน่วยธุรกิจ สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อพิจารณาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติการการตลาดของสหกรณ์ การตรวจสอบการตลาดที่ดีจะช่วยให้เห็นสาเหตุที่แท้จริง เมื่อสหกรณ์มีปัญหาและแม้ว่าสหกรณ์ไม่มีปัญหาก็ช่วยให้ค้นพบสิ่งผิดปกติที่จะเกิดขึ้นกับแผนกลยุทธ์การตลาดได้ การตรวจสอบการตลาดถือว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี ทั้งนี้เพราะในการวัดผลการดำเนินงานสหกรณ์มักจะใช้การวัดกันด้วยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางการเงิน แต่จะทำได้ก็ต่อเมื่อได้มีการดำเนินงานไปแล้ว ซึ่งจะทำให้การแก้ไขล่าช้าได้ ดังนั้นการที่จะแก้ไขสถานการณ์ให้ทันเหตุการณ์สหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี และต้องมีคำตอบซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินด้านการตลาดให้พร้อมอยู่ตลอดเวลา

1.3 การสำรวจความเป็นเลิศด้านการตลาด เป็นการวัดสัดส่วนสมรรถนะการทำงานด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อแบบปฏิบัติที่ดีที่สุดของการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งการสำรวจความเป็นเลิศด้านการตลาดจะแบ่งระดับการทดสอบทางธุรกิจและการตลาดไว้ในระดับที่ไม่ดี ดี และดีเลิศ เช่น การสำรวจการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ การมุ่งสู่ตลาดเป้าหมาย คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ปฏิกิริยาของคู่แข่งขัน ความสามารถ

ของผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น การสำรวจจะทำให้สหกรณ์ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนทางธุรกิจ และบ่งชี้ถึงบทบาทของสหกรณ์ในตลาดเป้าหมาย

1.4 การสำรวจความรับผิดชอบด้านจริยธรรมและสังคม เป็นการสำรวจว่าสหกรณ์ได้นำการตลาดที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมมาใช้หรือไม่ เพราะความสำเร็จทางธุรกิจ และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดการยอมรับและการปฏิบัติของสหกรณ์ ซึ่งคำถามที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้านจริยธรรมและสังคม เช่น มีการขโมยการค้าหรือไม่ มีการละเมิดสิทธิผู้บริโภคหรือไม่ มีการโฆษณาที่หลอกลวงหรือไม่ ทำการค้าแบบผูกขาดหรือไม่ มีการต่อต้านคู่แข่งขันหรือไม่ ผลิตภัณฑ์เป็นอันตรายหรือไม่ มีการติดราคาที่หลอกลวงหรือไม่ การบรรจุภัณฑ์และการติดฉลากดีหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับจากสังคม จะเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรม ในการจัดการธุรกิจ จึงควรทำการโฆษณาให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงแก่ลูกค้าเป้าหมาย การไม่เอาเปรียบผู้จัดจำหน่าย การไม่ขโมยความลับทางการค้า การไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ การผลิตและการขายสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยในการใช้งานรวมถึงการรับประกันสินค้า การบรรจุภัณฑ์ใช้วัสดุที่เหมาะสมไม่ทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การให้ข้อมูลบนบรรจุภัณฑ์และฉลากสินค้าที่ถูกต้อง การกำหนดราคาในระดับที่ยุติธรรม ไม่กีดกันคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้าตลาด ซึ่งสหกรณ์จึงควรมีการสำรวจการจัดการการตลาดที่ขาดจริยธรรมในด้านใดบ้าง ถ้ามีควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีของสหกรณ์และการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว

2. การควบคุมแผนปฏิบัติการ

การควบคุมแผนปฏิบัติการ (Operation Controls) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมการตลาดตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การตลาดหรือไม่ ซึ่งการควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาดจะเป็นการกระทำกิจกรรมการตลาดที่ได้เลือกไว้ให้ถูกต้อง (Doing Things Right) การควบคุมแผนปฏิบัติการจะมีเครื่องมือในการควบคุม 3 แบบ คือ

2.1 การควบคุมแผนประจำปี (Annual Plan Control)

2.2 การควบคุมผลกำไร (Profitability Control)

2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ (Efficiency Control)

2.1 การควบคุมแผนประจำปี เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นใจต่อความสำเร็จทางด้านยอดขาย กำไร และเป้าหมายอื่นๆ ที่ตั้งไว้ในแผนประจำปี ในการควบคุมแผนประจำปีนี้จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างปีและจะมีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำคัญของการควบคุมแผนประจำปีอยู่ที่ระบบการบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงานการตลาดจะมีเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบแผนประจำปี 5 ประการ คือ

2.1.1 การวิเคราะห์ยอดขาย (Sales Analysis) เป็นการวัดและประเมินผลยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับยอดขายตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์มีวิธีการวัด 2 วิธี คือ

1) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย (Sales Variance Analysis) เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่างยอดขายจริงกับยอดขายตามแผนที่สหกรณ์ได้ทำการกำหนดไว้สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด แต่ละเขตการขายและอื่นๆ เพราะเมื่อมีปัญหาจะแยกและเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

2) การวิเคราะห์ยอดขายจุลภาค (Micro Sales Analysis) เป็นการวิเคราะห์ยอดขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ อาณาเขตการขาย ส่วนครองตลาด และอื่นๆ โดยผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ เขตการขายหรือส่วนครองตลาดเพื่อหาสาเหตุที่ยอดขายลดลง

2.1.2 การวิเคราะห์ส่วนครองตลาด (Market Share Analysis) เป็นการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างยอดขายของสหกรณ์ต่อยอดขายทั้งหมดของตลาด เช่น การที่ยอดขายของสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น และขณะเดียวกันทุกกิจการในอุตสาหกรรมเดียวกันที่เป็นคู่แข่งขันก็มียอดขายเพิ่มขึ้นเช่นกัน หรือเกิดจากการที่สหกรณ์ปรับปรุงการปฏิบัติงานการตลาดได้ดีกว่าคู่แข่งขันก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม สหกรณ์จำเป็นต้องทำการเปรียบเทียบยอดขายของตนเองกับกิจการของคู่แข่งขัน โดยการพิจารณาจากส่วนครองตลาด ถ้าส่วนครองตลาดของสหกรณ์เพิ่มขึ้นแสดงว่าสหกรณ์จะได้เปรียบคู่แข่งขันเพราะมีความแข็งแกร่งทางธุรกิจ แต่ถ้าส่วนครองตลาดลดน้อยลง แสดงว่าการดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์เสียเปรียบคู่แข่งขัน

2.1.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย (Marketing Expense to Sales Analysis) เป็นการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการตลาดต่อยอดขาย ซึ่งการพิจารณาอัตราส่วนนี้จะช่วยตรวจสอบค่าใช้จ่ายทางการตลาดสำหรับยอดขายที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าค่าใช้จ่ายนั้นเหมาะสมหรือไม่กับยอดขายที่ได้รับ เช่น สหกรณ์กำหนดค่าใช้จ่ายทางการตลาดเป็น 30% ของยอดขาย ซึ่งค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายของพนักงานขาย 15% ของยอดจ่าย ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา 5% ของยอดขาย ค่าการส่งเสริมการขาย 6% ของยอดขาย ค่าการวิจัยการตลาด 1% ของยอดขาย และค่าบริหารการขาย 3% ของยอดขาย ซึ่งค่าใช้จ่ายทางการตลาดเหล่านี้ ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องให้ความสนใจแล้วพิจารณาดูว่ามีค่าใช้จ่ายใดที่เปลี่ยนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อสหกรณ์จะได้ทำการควบคุมรายการนั้นหรือถ้าหากไม่มีปัญหาอะไรก็จะไม่เข้มงวดกับค่าใช้จ่ายทางการตลาดรายการนั้น

2.1.4 การวิเคราะห์การเงิน (Financial Analysis) เป็นการวิเคราะห์ทางด้านยอดขาย กำไรขั้นต้น การหมุนเวียนของเงินสด อัตราผลกำไรและการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ โดยทั่วไปมักนิยมใช้อัตราค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขายเป็นเกณฑ์พิจารณาด้านการเงินและเป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการสร้างกำไร นอกจากจะพิจารณาถึงความสามารถในการสร้างยอดขายแล้ว ผู้บริหารจะใช้การวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อกำหนดปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนของผู้เป็นเจ้าของกิจการ ในการวิเคราะห์การเงินโดยการคำนวณหาอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) จะทำให้สหกรณ์ทราบถึงความสามารถในการดำเนินงานและการทำกำไรของธุรกิจ รวมทั้งยังช่วยในการควบคุมการเงินของธุรกิจด้วย

2.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามทัศนคติของลูกค้า (Customer Attitude Tracking) เป็นระบบที่ติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาดโดยการสำรวจหาข้อมูลจากลูกค้า ผู้ขายและ

ผู้มีส่วนร่วมในระบบการตลาด เพราะว่าข้อมูลที่ได้มาจะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จของส่วนประสมการตลาดและข้อมูลที่ได้นี้จะเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative) มากกว่าเชิงปริมาณ (Quantitative) และการติดตามทัศนคติของลูกค้า สามารถทำได้ด้วยวิธีการ 1) ระบบการตำหนิและการแนะนำ ซึ่งเป็นวิธีการทราบข้อมูลจากลูกค้า จากวิธีการร้องเรียนถึงปัญหาต่างๆ ของลูกค้าที่เป็นคำพูดหรือการรายงาน โดยการเขียนแล้วสหกรณ์ต้องรวบรวม ทำการบันทึกและการทำการศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยดูความเป็นไปได้และความซ้ำของข้อมูลแล้วหาทางแก้ไขทัศนคติในทางลบของลูกค้าให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น 2) กลุ่มตัวแทนลูกค้าโดยสหกรณ์จะกำหนดกลุ่มตัวแทนลูกค้า กลุ่มหนึ่งที่มีความเต็มใจ สนใจ และต้องการให้ข้อมูลเพื่อสหกรณ์จะได้นำมาปรับปรุงสหกรณ์ ซึ่งการให้ข้อมูลอาจส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ หรือวิธีการโทรศัพท์ก็ได้ และ 3) การสำรวจลูกค้าเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแล้วส่งแบบสอบถามเพื่อประเมินค่าของผลงานในประเด็นต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ความเป็นมิตรของพนักงาน คุณภาพของบริการและอื่นๆ เมื่อสหกรณ์รวบรวมข้อมูลแล้วจะดำเนินการสรุปคำตอบจากลูกค้าที่ได้จากการสำรวจเสนอให้ผู้บริหารเห็นเพื่อดำเนินการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องเหล่านั้นต่อไป

2.2 การควบคุมผลกำไร เป็นการควบคุมความสามารถในการหากำไรเพื่อจะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานการวางแผนการตลาดจากผลิตภัณฑ์ อาณาเขต ส่วนตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายและขนาดการสั่งซื้อภายหลังที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วสหกรณ์สามารถตัดสินใจได้ว่าตลาดใด ผลิตภัณฑ์ใด กิจกรรมการตลาดใด ควรดำเนินการต่อหรือเลิกดำเนินการ หรือหยุดดำเนินการช่วงระยะเวลา ซึ่งสหกรณ์สามารถอาศัยเครื่องมือมาทำการควบคุมผลกำไรด้วยวิธีการวิเคราะห์ผลกำไรทางการตลาด (Methodology of Marketing Profitability Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเหลือผู้บริหารการตลาดในการพิจารณากิจกรรมการตลาดในปัจจุบันว่าควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร โดยอาศัยงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์

2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการบริหารแผนการตลาดด้านการใช้พนักงานขาย (หน่วยงานขาย) การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย แม้ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์จะได้รับกำไรหรือขาดทุนก็ตาม แต่สหกรณ์ก็สามารถพิจารณาถึงประสิทธิภาพการบริหารแผนการตลาดได้ 4 ประการ ดังนี้

2.3.1 ประสิทธิภาพของหน่วยงานขาย (Salesforce Efficiency) เป็นการพิจารณาและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยผู้บริหารการขายในแต่ละระดับ แต่ละเขต แต่ละท้องที่ แต่ละท้องถิ่น ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานขายสามารถทำได้โดยการประเมินผลงานของหน่วยงานขาย เพราะการประเมินผลงานของหน่วยงานขายจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานขายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการพิจารณาจากระบบงานของพนักงานขาย การเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ การเปรียบเทียบยอดขายในปัจจุบันกับอดีต การประเมินผลคุณภาพของพนักงานขาย การวิเคราะห์งานขาย และการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร

2.3.2 ประสิทธิภาพของการโฆษณา (Advertising Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงผลสำเร็จจากการโฆษณา ซึ่งเมื่อมีการกำหนดโปรแกรมการโฆษณาขึ้นมาแล้ว ควรจะได้มีการประเมินผลของการโฆษณาด้วยวิธีการ 1) การวิจัยผลกระทบในการติดต่อสื่อสารเป็นการประเมินผลเพื่อต้องการทราบว่า

การโฆษณามีอิทธิพลอย่างไรบ้างต่อการรู้จักตราสินค้า การได้ยินได้เห็นโฆษณา การเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า การมั่นใจต่อคุณภาพของสินค้า และการจูงใจให้ซื้อสินค้า และ 2) การวิจัยผลการขายเป็นเรื่องที่วัดได้ยากมาก ทั้งนี้เพราะการขายไม่ได้มาจากผลการโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการขายหลายอย่าง เช่น คุณภาพสินค้า ราคา การขาย หรือการเข้าถึงผู้บริโภค และสมรรถภาพของคู่แข่งขันในตลาด เป็นต้น โดยทั้ง 2 วิธีนี้ สหกรณ์ควรทำการประเมินผลทั้งก่อนทำการโฆษณา ระหว่างการโฆษณา และหลังการโฆษณา

2.3.3 ประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงผลสำเร็จของการส่งเสริมการขาย ในการพิจารณาประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขายนั้น สังเกตได้จากต้นทุนของการส่งเสริมการขายที่ได้เลือกใช้ โดยสหกรณ์จะต้องกำหนดประเมินผลของการส่งเสริมการขายเพื่อทราบว่าเครื่องมือของการส่งเสริมการขายที่ใช้นี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งวิธีการวัดประสิทธิภาพการส่งเสริมการขายสามารถทำได้ 4 วิธี คือ 1) การเปรียบเทียบยอดขายหรือส่วนครองตลาดก่อนการส่งเสริมการขาย ระหว่างการส่งเสริมการขาย และหลังการส่งเสริมการขาย 2) การศึกษาข้อมูลจากผู้บริโภค โดยการสอบถามจากผู้บริโภคที่ทางสหกรณ์ได้เชิญมาเพื่อทราบถึงการระลึกถึงการส่งเสริมการขาย และข้อดีของการส่งเสริมการขาย 3) การสำรวจผู้บริโภคจะทำการสอบถามถึงความรู้สึก ประโยชน์ของการส่งเสริมการขายว่าจะมีผลต่อการเลือกตราสินค้าหรือไม่จากผู้บริโภค และ 4) การทดลองจะทำการประเมินผลการส่งเสริมการขายโดยการทดลองเครื่องมือของการส่งเสริมการขาย เพื่อต้องการทราบการเลือกใช้สื่อแบบต่างๆ ระยะเวลาในการส่งเสริมการขาย และการจูงใจจากสื่อ

2.3.4 ประสิทธิภาพของการจัดจำหน่าย (Distribution Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการจัดจำหน่ายทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพจะทำโดยการพิจารณาให้สินค้าผ่านมือไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีความสูญเสียน้อยจากการสูญหาย เสียหายและเสื่อมคุณภาพ และสามารถได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค รวมทั้งยังสามารถกีดกันคู่แข่งขันได้ ส่วนประสิทธิภาพเชิงปริมาณจะพิจารณาเปรียบเทียบผลผลิต ได้แก่ ยอดขาย กำไร หรือมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการดำเนินงาน และพิจารณาจากทรัพยากรที่ใช้ไป เช่น ที่ดิน แรงงาน ทุน เป็นต้น ดังนั้นการประเมินผลประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายสามารถทำโดยการใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) การเปรียบเทียบยอดขายของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย 2) การรักษาระดับสินค้าคงคลังของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายตามข้อตกลงที่ระบุไว้ตั้งแต่เริ่มแรกระหว่างผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่าย 3) ระยะเวลาของการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทันเวลา ทันความต้องการของลูกค้า และต้องอยู่ในสภาพที่ไม่เสียหายด้วย และ 4) การบริการของคนกลางที่มีต่อลูกค้า ซึ่งการประเมินผลงานการจัดจำหน่ายนั้นก็เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานของงานที่ตกลงไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายเพื่อให้การจัดจำหน่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการคุ้มค่าต่อทรัพยากรและการจัดการ

อย่างไรก็ตาม ในการควบคุมการตลาดจะมีวิธีการควบคุมการตลาด 2 ระดับ ซึ่งจะมีผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการควบคุม และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการควบคุมการตลาดแตกต่างกัน และผลการปฏิบัติจะต่างกัน เช่น กำไรลดลง ส่วนครองตลาดลดลง ยอดขายลดลง เป็นต้น แต่แนวทางที่จะแก้ไขแผนการ

ดำเนินงานจะแตกต่างกัน ซึ่งการแก้ไขแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการปรับประสิทธิผล (Effectiveness) ของการประเมินสถานการณ์ของการตลาด เช่น ถ้ายอดขายลดลง สหกรณ์จะต้องทำการศึกษาแผนกลยุทธ์การตลาดของคู่แข่งขัน เพื่อจะได้ทำการปรับแผนกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ใหม่ แต่สำหรับแนวทางการแก้ไขแผนปฏิบัติการจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ของฝ่ายปฏิบัติการให้มากขึ้น ซึ่งถ้ายอดขายลดลงสหกรณ์จะต้องพิจารณาเพิ่มความพยายามการตลาดให้มากขึ้น แต่ถ้าหากสหกรณ์ใดทำการปรับแผนปฏิบัติการแล้วไม่ได้ผล คือ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ สิ่งที่สหกรณ์จะต้องทำต่อไป คือ การปรับแผนกลยุทธ์การตลาด

กิจกรรม 3.2.4

1. การควบคุมการตลาดหมายถึงอะไร
2. การควบคุมการตลาดสามารถควบคุมได้กี่ระดับ ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 3.3
กรณีศึกษากลยุทธ์การตลาด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

3.3.1 กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพร

3.3.2 กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า

แนวคิด

1. กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพร เป็นการดำเนินงานด้านการตลาดที่ทำการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้ต้องวางแผนกลยุทธ์การตลาดใหม่เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ และขณะเดียวกันต้องรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดิมด้วย
2. กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า ที่ได้แนวคิดการสร้างสินค้าด้วยการนำรูปแบบที่นิยมมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ด้วยวิธีคิด ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ไปจนถึงความต่อเนื่องในการพัฒนาสินค้า เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.1 "กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพร" แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์การวางกลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์สมุนไพรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.2 "กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า" แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์การวางกลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้าได้

เรื่องที่ 3.3.1
กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพร

กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์สมุนไพรนี้เป็นเรื่องของ อ้วยอันโอสถ ตำนานสมุนไพรที่ไม่เคยหยุดนิ่ง

1. ประวัติของการก่อตั้งอ้วยอันโอสถ

ในปี 2490 โดยคุณเสถียร สมบูรณ์เวชชการ เปิดร้านขายยาบริเวณเชิงสะพานพระพุทธยอดฟ้า ซึ่งเป็นหมอแมะจับชีพจรและจ่ายยาสมุนไพร โดยสูตรที่ใช้ได้ผลจะถูกนำไปขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการการอาหารและยา ต่อมาในปี 2529 คุณสิทธิชัย บุตรชายของคุณเสถียร ได้เข้ามารับช่วงและได้ขยายธุรกิจ ก่อตั้งเป็น "บริษัท อ้วยอันโอสถ จำกัด" เป็นสถานที่ผลิตยาซึ่งได้นำกรรมวิธีและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ มีการพัฒนารูปแบบยาเป็นแคปซูลจากบัญชียาหลักแห่งชาติ โดยมีการใส่ใจในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ได้รับการรองรับมาตรฐานที่ดีในการผลิตยา Good Manufacturing Practice ASEAN Harmonization Standard หรือ ASEAN GMP ในปี 2548 เมื่อส่งต่อธุรกิจให้กับทายาทรุ่นที่ 3 คือ คุณนิชา และคุณชนรรค์ เข้ามาบริหาร บริษัทได้เพิ่มความสำคัญทั้งเรื่องบุคลากร การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การนำเข้าและส่งออก และการสร้างตราสินค้าเจาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยการเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นที่จดจำได้ ทั้งยังใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อสร้างการเข้าใจตำแหน่งผลิตภัณฑ์จุดยืนของบริษัท ให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า มีการพัฒนามาตรฐานโรงงานให้เทียบเท่ากับยาแผนปัจจุบัน โดยได้ผ่านมาตรฐาน Good Manufacturing Practice Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme (GMP PIC/S) ตั้งแต่ปี 2558 มีการต่อยอดผลิตภัณฑ์ เช่น ยาแคปซูลขมิ้นชันพลัสจากยาขมิ้นชัน ลดปริมาณการรับประทานจาก 3 เป็น 1 แคปซูลสิ่งที่บริษัทคาดหวังจึงไม่ใช่ยอดขายหรือกำไรสูงสุด แต่เป็นการผลิตยาคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพที่ได้รับความไว้วางใจ ทำให้ผลิตภัณฑ์อ้วยอันโอสถ ถูกวางจำหน่ายในร้านขายยาทั่วประเทศรวมถึงร้านค้าทันสมัย (Modern Trade) และโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน และยังมีการขยายตลาดออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ

อ้วยอันโอสถ
SINCE 1947

ภาพที่ 3.11 ตราสินค้าอ้วยอันโอสถ

อ้วยอันโอสถ

ภาพที่ 3.12 ป้ายร้านขายยาอ้วยอันโอสถ

2. การเจริญเติบโตของอ้วยอันโอสถ

อ้วยอันโอสถเติบโตจากร้านขายยาขนาดเล็ก 2 คูหา โดยมีคุณเสถียร สมบูรณ์เวชชการ แพทย์แผนโบราณเป็นผู้ก่อตั้ง จนกลายเป็นบริษัท อ้วยอันโอสถ จำกัด มีโรงงานผลิตเป็นของตัวเองมีการผสมผสานระหว่างความรู้แผนโบราณของคุณเสถียรกับเทคโนโลยีสมัยใหม่แผนปัจจุบัน ด้วยปณิธานที่ต้องการให้สมุนไพรของอ้วยอันเป็นทางเลือกในการรักษาโรคหรือบำรุงร่างกายที่มีคุณภาพสูงสุด ในราคาที่ทุกคนสามารถทำการซื้อได้ ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ชื่อของอ้วยวันโอสถไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกับคนรุ่นเก่าหรือภายในประเทศอีกต่อไป เพราะด้วยแนวโน้มด้านสุขภาพที่มาแรง คนหนุ่มสาวเริ่มหันมาสนใจการรับประทานยาสมุนไพรเพื่อรักษาอาการมากขึ้น คุณนิชา สมบูรณ์เวชชการ กรรมการผู้จัดการ บริษัท อ้วยอันโอสถ จำกัด รุ่นที่ 3 ซึ่งมารับช่วงต่อ จึงมองว่าเป็นโอกาสการตลาดที่ดีในการที่จะขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น และแนะนำสมุนไพรไทยให้คนรุ่นใหม่ได้รู้จัก และในช่วง 5-6 ปี ที่ผ่านมา จะเห็นว่าตลาดสุขภาพหรือตลาดที่มีแนวโน้มด้านสุขภาพ (Health Trend) กำลังมา คนให้ความสนใจกับสุขภาพมากขึ้น ใส่ใจการออกกำลังกายดูแลตัวเอง เล่นโยคะ แม้แต่อาหารการกินก็เลือกที่เป็นปลอดสารพิษ (Organic)

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

จะเห็นว่า ตลาดสมุนไพรและอาหารเสริมมีการเจริญเติบโต และมีช่องว่าง (โอกาสการตลาด) ที่จะสามารถเจาะเข้าสู่กลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหม่บวกกับความเชื่อที่ว่าสมุนไพรมีดี และเป็นทางเลือกจากยาแผนปัจจุบัน ทำไมจึงไม่ขยายขอบเขตของตลาดยาสมุนไพรไปในกลุ่มคนที่มีอายุน้อยกว่า แต่การจะทำให้ผู้บริโภคเข้าใจในตราสินค้าอ้วยอัน ว่าเป็นตราสินค้าสมุนไพร 100% ที่เหมาะกับคนรักสุขภาพ สิ่งสำคัญก็คือ การทำให้คนเหล่านั้นสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ให้ได้ นั่นเป็นเหตุผลให้อ้วยอันปรับตราสินค้าใหม่ (Re-Brand) ให้สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าที่เด็กลงกว่าเดิม จากเดิมก่อนปรับบุคลิกภาพตราสินค้าใหม่ อ้วยอันค่อนข้างจะมีอายุเหมือนคุณลุงวัย 50 ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านยาจีน ยาสมุนไพร ดูแลใส่ใจสุขภาพ อันนี้ คือ มองกลับไปเมื่อ 5-6 ปีที่แล้ว แต่เมื่อได้ทำการปรับตราสินค้าใหม่ก็ได้ทำการตั้งเป้าหมายว่าจะต้องการจะสื่อสารออกไปสู่ผู้บริโภคในภาพลักษณ์ที่มีความสดใสมากขึ้น และทำการปรับบรรจุภัณฑ์ใหม่

ปรับโลโก้ แต่ยังคงจุดสำคัญของตราสินค้า คือ ความเป็นอ้วยอันที่สะอาดและปลอดภัยเหมือนชื่อของตราสินค้า เพราะฉะนั้นเรื่องของการออกแบบ (Design) และบรรจุภัณฑ์ก็ต้องมีภาพลักษณ์ที่สะอาดตา

ภาพที่ 3.1.3 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์

4. กลยุทธ์การตลาด

อย่างไรก็ตาม หลังจากการปรับครั้งใหญ่ด้านบุคลิกภาพตราสินค้า (Brand Character) ของอ้วยอันก็กลายมาเป็นคุณหมอวัย 30 ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสมุนไพร และใส่ใจในสุขภาพจับต้องได้ เพื่อแก้โจทย์ของการเป็นยาโบราณที่เหมาะกับคนรุ่นพ่อแม่เท่านั้น บวกกับการสร้างกระบวนการภายในให้แข็งแกร่ง มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ผลิตสินค้าได้อย่างเต็มคุณภาพจนได้รับมาตรฐานและรางวัลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น GMP PIC/S (Good Manufacturing Practice Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme) โดย FDA แห่งประเทศไทย หรือ อย.ควอลิตี้ อวอร์ด 5 ปีซ้อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในตราสินค้า เพราะคุณนิชามองว่าสำหรับเรื่องยา ความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญ และการสื่อสารกับผู้บริโภครวมทั้งการเจาะเข้าช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เป็นอีกหนึ่งจุดสำคัญที่ทำให้อ้วยอันขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ได้ และผลตอบรับก็เป็นที่น่าพอใจ ดังนั้น ในปี 2559 อ้วยอันเริ่มมีการใช้ แต้ว ณัฐพร มาเป็นผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างการรับรู้ (Awareness) ให้คนรับรู้ในตราสินค้าอ้วยอัน เนื่องจากตอนนั้นละครนาคีกำลังเป็นที่นิยม และแต้วมีภาพลักษณ์ของสาวทันสมัยที่ใส่ใจสุขภาพ รวมถึงยังเป็นนักแสดงที่มีชื่อเสียงดี ซึ่งการทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอ (Presenter) ครั้งนี้ได้สร้างการรับรู้ (Awareness) ให้กับอ้วยอันมาก แต่การที่เกิดการรับรู้ตราสินค้าของอ้วยอันก็ไม่ได้หมายความถึงว่าผู้บริโภคจะเลือกซื้อนั้น ดังนั้น การใช้เครื่องมือการสื่อสารกับผู้บริโภคแต่ละกลุ่มจึงมีส่วนสำคัญ

อ้วยอัน มีการออกแบบปริมาณความจุ (Content) ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer) แต่ละกลุ่มโดยที่ข้อความเหล่านั้นจะไม่ซ้ำกับการสื่อสารมวลชน (Mass Media) เพื่อการศึกษา (Educate) ผู้บริโภคในสิ่งที่ไม่สามารถสื่อสารได้หมดในสื่อสารมวลชนตามกฎขององค์การอาหารและยา (อย.) และบริษัทต้องทำการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่างเช่น การส่งเสริมขมิ้นชัน ถ้าเป็นกลุ่มแม่บ้านก็อาจจะทำการสื่อสารด้วยเมนูอาหารจากขมิ้นประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งพยายามสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับตราสินค้า ให้เกิดขึ้นกับการใช้ชีวิตประจำวัน โดยการสอดแทรกความรู้เข้าไปในชีวิตประจำวันของคน เช่น การสื่อสารผ่านช่องทางเฟซบุ๊ก (Facebook) หรือไลน์ (Line) โดยจะมีคุณหมอคอยตอบคำถามต่างๆ ที่มีคนเข้ามามีส่วนร่วม (Engage) จำนวนมาก ส่วนมากจะมาปรึกษาปัญหาสุขภาพ และจะมีวิธีการในการดูแลสุขภาพ ซึ่งคนก็ชอบและรอคอยที่จะได้อ่าน บริษัทพยายามแทรกเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค สำหรับการสื่อสารกับคนรุ่นเก่าที่ยังเป็นกลุ่มลูกค้าของอ้วยอันนั้น การให้ความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรแต่ละประเภทไม่ใช่สิ่งสำคัญเนื่องจากคนรุ่นนี้จะรู้จักสินค้าดีอยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำก็คือ การรักษา (Maintain) คุณภาพของสินค้าและรักษาการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) กับร้านขายยา ซึ่งมีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อของคนกลุ่มนี้ และมีการขยายเข้าช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ๆ อย่างร้านค้าทันสมัย (Modern Trade) เป็นจุดที่คุณนิชา บอกว่าช่วยสร้างการเติบโตให้กับอ้วยอันเป็นอย่างมาก และทำให้สัดส่วนของร้านค้าทันสมัย (Modern Trade) โตขึ้นมาก ปัจจุบันนี้ช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของบริษัทจะเป็นร้านขายยา ซึ่งมีประมาณ 7,000 แห่งทั่วประเทศ โรงพยาบาลก็รับสินค้าของบริษัทไปจ่ายให้คนไข้ ร้านค้าทันสมัยต่างๆ สัดส่วนร้านขายยากับ ร้านค้าทันสมัย (Modern Trade) เมื่อก่อนจะอยู่ที่ 60-40 แต่ปัจจุบันนี้เปอร์เซ็นต์ ขึ้นมาเป็น 50-50 นอกจากนี้ยังการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ด้วย สำหรับคนที่ไม่อยากออกมานอกบ้านแต่สัดส่วนตรงนี้ยังน้อยมาก"

ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่ทำให้อ้วยอันประสบความสำเร็จ และยืนระยะมาเป็นเวลานาน คือ การรักษาคุณภาพของสินค้าใส่ใจในทุกกระบวนการผลิต ซึ่งที่ผ่านมาแม้ว่าจะยังไม่มีการโฆษณาออกมาแต่ก็สามารถสร้างความเจริญเติบโตได้ต่อเนื่อง นอกจากคุณภาพของสินค้าแล้ว การเข้าใจผู้บริโภคอย่างแท้จริงก็เป็นอีกสิ่งสำคัญ และความท้าทายของอ้วยอันต่อจากนี้ คุณนิชามองว่าถึงแม้ว่าหลังปรับตราสินค้าอ้วยอันจะได้รับการตอบรับอย่างดีจากฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งทำให้มีความสุขแต่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจที่สุด และบริษัทคิดว่ายังสามารถเจริญเติบโตได้มากกว่านี้ ความท้าทายก็คือ เมื่อคู่แข่งขันเห็นว่าธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จก็จะกระโดดเข้ามาแข่งขัน ไม่ว่าจะผู้เล่นรายใหม่ หรือผู้เล่นที่เป็นบริษัทยาแผนปัจจุบันก็หันมาเล่นเรื่องของสมุนไพรมากขึ้น อันนี้ถือว่าเป็นความท้าทายที่ทำให้ต้องทำการสนใจต่อการปฏิบัติการ (Active) และพัฒนาตัวเอง โดยพัฒนาสินค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา ห้ามหยุดนิ่งและปรับภายในองค์การให้ตามยุคตามสมัยมากขึ้น รวมถึงทำการขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ไปในกลุ่มที่คิดว่ามีศักยภาพที่จะทำการพัฒนาได้ (Potential) ด้วยการมองไปที่สายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างไปจากที่เคยทำและสินค้าตัวนี้จะทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่ยังไม่เคยเข้าถึงมาก่อนเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ในสายของความงาม (Beauty) ซึ่งเป็นตลาดที่มีการเติบโตสูง ถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทายใหม่ที่อ้วยอันต้องพิสูจน์ตัวเองอีกครั้ง

ภาพที่ 3.14 รูปแบบการออกแบบปริมาณบรรจุ

กิจกรรม 3.3.1

จากกรณีศึกษา "อ้วยอันโอสถ ตำนานสมุนไพรที่ไม่เคยหยุดนิ่ง" ขอให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. อธิบาย "การเข้าใจผู้บริโภค" ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้อ้วยอันโอสถประสบความสำเร็จ
2. ทำการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดที่อ้วยอันโอสถ นำมาใช้เพื่อกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคประกอบด้วยกี่ประการ ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.1)

เรื่องที่ 3.3.2
กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า

กรณีศึกษานี้เป็นเรื่องของผ้าขาวม้าลายสก็อตแบบไทยๆ ที่คุ้นเคยมาตั้งแต่รุ่นปู่ ย่า ตา ยาย ซึ่งได้ทำการปรับโฉมและสร้างประสบการณ์ใหม่ต่อตลาดในมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิมของ บุษบา ผ้าข้าวม้า

"พรเทพ แซ่ลี้" ผู้สร้างตราสินค้าบุษบาว่าได้เกิดแนวคิดในธุรกิจนี้จากการที่มีโอกาสเดินทางไปยังประเทศญี่ปุ่น และได้พบเห็นสินค้าที่ทำมาจากผ้าพื้นเมืองของญี่ปุ่นซึ่ง ก็คือ ผ้ากิโมโนที่มีการเอามาชุบเรซิ่นนำมาทำเครื่องประดับต่างๆ ดูสวยงาม จึงเห็นโอกาสที่จะนำมาต่อยอดเพิ่มมูลค่าให้กับผ้าของไทยอย่างผ้าขาวม้าว่า น่าจะนำมาแปรรูปผลิตเป็นสินค้าในหลากหลายรูปแบบที่สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน ด้วยเหตุผลที่พรเทพเลือกจะเริ่มต้นที่ผ้าขาวม้าก็เพราะมีมุมมองว่า ผ้าชนิดนี้สามารถสื่อสารถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายกว่าผ้าไทยชนิดอื่น และเป็นผ้าที่ยังไม่มีตราสินค้าใดในตลาดนำมาผลิตเป็นสินค้า อีกทั้งลายของผ้าขาวม้าเองก็เป็นตารางคล้ายลายสก็อต ซึ่งก็เป็นที่คุ้นเคยในต่างประเทศ สามารถทำให้สินค้าดูมีความเป็นสากลมากขึ้น

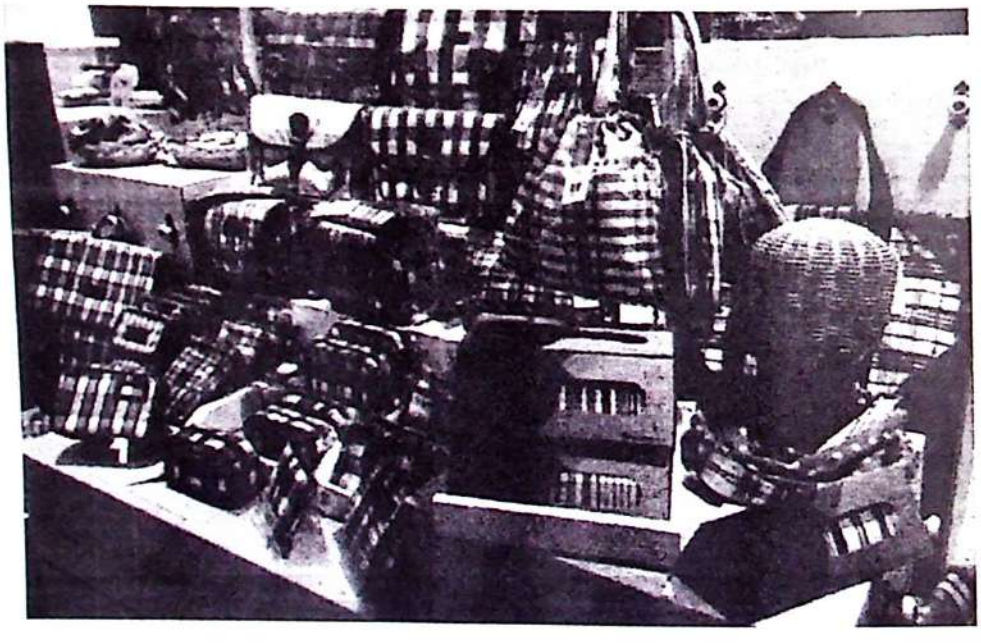
ภาพที่ 3.15 ตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ของผ้าขาวม้าบุษบา

1. การจับสิ่งเก่ามาสร้างสิ่งใหม่

บุษบาได้มีการพัฒนาปรับแต่งผ้าขาวม้าเพื่อลบจุดอ่อนในเรื่องสีสันลวดลายที่ดูล้าสมัยปรับเปลี่ยนโทนสีและออกแบบให้สวยงามทันสมัย เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกเพศทุกวัย บุษบาจึงถือเป็นหนึ่งตราสินค้าที่ดึงกระแสผ้าขาวม้าที่เคยเป็นที่นิยมในอดีต ให้กลับมาเป็นที่รู้จักและดึงความสนใจจากคนทั่วไปในปัจจุบันอีกครั้ง ผ่านการพัฒนารูปแบบเป็นสินค้าต่างๆ ที่เข้ากับยุคปัจจุบันหรือผลิตภัณฑ์ตามวิถีชีวิต (Lifestyle Product) เรียกได้ว่า เป็นอีกตราสินค้าที่ได้ทำการนำรูปแบบสินค้าที่มีความเป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็น

สินค้าใหม่ (Retro Revolutionized) น่าจับตามอง และด้วยเอกลักษณ์ของผ้าขาวม้าได้นำมาสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการนำมาสร้างสรรค์และต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ร่วมสมัยได้อย่างลงตัว บุษบาจึงถูกคัดเลือกให้เข้าเป็นสมาชิกศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์กรมหาชน) หรือ ศ.ศ.ป. ซึ่งเป็นองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้บุษบาสามารถนำสินค้าเข้าวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ จนมีจำนวนร้านกว่า 15 สาขาทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยพรเทพได้กล่าวถึงกลยุทธ์การนำรูปแบบที่นิยมมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ (Retro Revolutionized) ที่ทำให้บุษบาผ้าขาวม้าประสบความสำเร็จพาธุรกิจอยู่รอดมาได้เป็นระยะเวลา 5 ปีจวบจนปัจจุบัน สามารถกล่าวสรุปได้ ดังนี้

1.1 การปรับรูปแบบผ้าขาวม้าจากสมัยอดีตให้เข้ากับวิถีชีวิตคนสมัยปัจจุบัน บุษบาต้องการผลิตสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ตามวิถีชีวิต (Lifestyle Product) คือ สินค้าที่คนทุกเพศทุกวัยใช้ได้ในทุกวัน ให้ผ้าขาวม้าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันอย่างสมัยอดีต โดยเปลี่ยนรูปแบบสินค้าให้เข้ากับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนยุคปัจจุบันมากขึ้น โดยผลิตเป็นสินค้าหลายรูปแบบ เช่น กระโปรง เสื้อ รองเท้าส้นสูง หมอนอิง ผ้าพันคอ และกระเป๋า เป็นต้น นอกจากกระเป๋าแฟชั่นทั่วไป ยังออกแบบสินค้าเฉพาะทาง เช่น กระเป๋าเครื่องสำอางและกระเป๋ากล้องที่มีความแข็งแรงทนทานสูง แตกต่างจากกระเป๋ากล้องที่มีจำหน่ายในตลาดขณะนี้ด้วยลวดลายสีสันสวยงามและการออกแบบให้มีขนาดเล็กดูไม่เทอะทะใช้งานง่าย นอกจากนี้ ยังมีสินค้ากระจุกกระจิกสำหรับใช้งานในชีวิตประจำวัน ที่มีส่วนประกอบของผ้าขาวม้า เช่น พวงกุญแจ เคส iPhone เป็นต้น ตามพฤติกรรมคนยุคใหม่ที่นิยมการใช้สมาร์ตโฟน ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี เนื่องจากยังไม่มีสินค้าที่เป็นงานฝีมือ ที่ดูร่วมสมัยกับสินค้าเทคโนโลยีอยู่ในตลาดมากนัก ซึ่งการที่บุษบาผลิตสินค้าหลายประเภทตอบสนองการใช้งานตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ทำให้บุษบาไม่ใช่เป็นเพียงแค่ตราสินค้าผ้าขาวม้า แต่คือตราสินค้าตามวิถีชีวิต (Lifestyle Brand)



ภาพที่ 3.16 รูปแบบของผ้าขาวม้าตามวิถีชีวิต

1.2 การมุ่งพัฒนาเพื่อมอบสินค้าคุณภาพที่ดีที่สุด ผ้าขาวม้าแบบเดิมนั้น มีข้อเสียในการนำไปใช้ผลิตสินค้าสำหรับใช้งาน คือ ไม่กันน้ำกันเปื้อน และไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ บุษบาจึงมีความคิดที่จะนำวัสดุอื่นมาผสมผสานเพื่อเพิ่มความแข็งแรง โดยแรกเริ่มนั้นมีการนำผ้าขาวม้ามาเคลือบพลาสติก แต่ข้อเสียของผ้าเคลือบพลาสติกเมื่อใช้ไปนานๆ คือ จะกรอบและแตกหักง่าย บุษบาจึงร่วมมือกับโรงงานผลิตน้ำยาเคลือบผ้าจากต่างประเทศ คิดค้นน้ำยาปลอดสารเคมีเคลือบผ้าขาวม้า ซึ่งในขณะนี้บุษบาเป็นตราสินค้าเดียวที่มีการใช้นวัตกรรมน้ำยาเคลือบผ้ากับสินค้า โดยคุณสมบัติพิเศษของน้ำยาชนิดนี้ คือ ปลอดภัยต่อร่างกาย ทนต่อทุกสภาพอากาศทั้งอากาศร้อนและอากาศเย็นแบบติดลบ ทำให้ลูกค้าต่างประเทศโดยเฉพาะในแถบประเทศเมืองหนาว สามารถนำสินค้าของบุษบาไปใช้ได้โดยไม่ต้องกลัวว่าผิวกระเป๋าผ้าขาวม้าจะกรอบหรือแตก และที่สำคัญ คือ น้ำยาเคลือบผ้าแบบใหม่นี้ทำให้สามารถสัมผัสถึงเนื้อผ้าได้โดยตรง และยังคงประสิทธิภาพกันน้ำกันเปื้อนได้ดี ในขณะที่การเคลือบด้วยพลาสติกแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถสัมผัสกับเนื้อผ้าขาวม้าได้เลย ซึ่งตรงจุดนี้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ชื่นชอบสินค้าที่เป็นเนื้อผ้าจริงๆ รวมถึงการเลือกวัสดุในการทำสินค้า มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับการใช้งาน เช่น หากทำเป็นเสื้อผ้าซึ่งต้องสัมผัสกับผิวหนังของลูกค้าโดยตรง ก็จะเลือกใช้ผ้าคอตตอนอย่างดีมาผสมผสานกับผ้าขาวม้าเพื่อความสบายในการสวมใส่ และการทำเป็นผ้าพันคอ บุษบาได้ใส่นวัตกรรมคอลลาเจนให้กับผ้า เพื่อช่วยในการไหลเวียนของโลหิต เก็บความชุ่มชื้น ควบคุมอุณหภูมิผิวหนังได้ดี เหมาะกับคนผิวแพ้ง่าย และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาหน้าที่การใช้งาน (Function) ทำให้บุษบามีทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่า ที่เคยซื้อไปใช้แล้วชื่นชอบในคุณภาพอยากกลับมาซื้อสินค้าของบุษบาอีก

1.3 การออกแบบที่ร่วมสมัยตรงใจลูกค้าทุกเพศทุกวัย เนื่องจากบุษบาใช้ผ้าขาวม้าแบบดั้งเดิมแบบเดียวกับที่ยังมีขายตามท้องตลาด ซึ่งสีสันลวดลายของผ้าขาวม้าแบบเดิมนั้น ถูกมองในปัจจุบันว่าดูเชยหรือล้าสมัย คนยุคใหม่ไม่กล้าใช้ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ามากยิ่งขึ้น บุษบาจึงใช้วิธีการเลือกสีที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะ (Character) ที่เหมาะกับบุษบาและเข้ากับการนำมาทำสินค้าแต่ละตัว สินค้าของบุษบาจึงเป็นลักษณะสีคุมโทนหรือสีโทนเรียบ รวมทั้งการออกแบบสินค้าให้มีรูปทรงที่ทันสมัย โดยเน้นการใช้งานที่หลากหลายแต่สามารถใช้งานได้สะดวก เช่น กระเป๋าใส่เอกสาร ออกแบบให้มีช่องสำหรับใส่เครื่องเขียน ใส่ขวดน้ำ ใส่คอมพิวเตอร์ และใส่บัตร เป็นต้น จึงสามารถดึงให้คนยุคปัจจุบันหันมาสนใจใช้สินค้าของบุษบาและใกล้ชิดกับผ้าไทยโบราณที่นับวันเริ่มเลือนหายไปจากวิถีชีวิตคนไทยมากขึ้น ด้วยลวดลายเอกลักษณ์และการออกแบบที่ร่วมสมัย ทำให้กลุ่มลูกค้าของบุษบาค่อนข้างหลากหลาย มีตั้งแต่กลุ่มเด็กวัยรุ่นที่มองว่าสินค้าดูแปลกใหม่ สามารถใช้ในชีวิตประจำวันได้ และกลุ่มผู้ใหญ่ก็ชื่นชอบเพราะรู้สึกผูกพัน เหมือนได้สัมผัสลวดลายของผ้าที่คุ้นเคยมาตั้งแต่อดีต ทั้งเคยใช้เองหรือเคยเห็นคุณพ่อคุณแม่ใช้

1.4 ราคาที่ลูกค้ายินดีจะจ่าย ด้านราคาในกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าขาวม้าด้วยกัน บุษบาถือว่าราคาค่อนข้างสูงกว่า แต่สิ่งที่บุษบามอบให้กับลูกค้า คือ เอกลักษณ์ การออกแบบสินค้า และการผลิตที่มีคุณภาพ ทำให้ลูกค้ารู้สึกยินดีที่จะจ่ายและรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป ซึ่งด้วยระดับราคาที่ค่อนข้างสูงจากต้นทุนการผลิตและพัฒนาคิดค้นอยู่เสมอ ทำให้สินค้าบุษบาจำเป็นต้องวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และมักไม่พบเห็นบุษบาวางขายตามตลาดนัดหรือตลาดน้ำแหล่งท่องเที่ยวทั่วไป ยกเว้น ร้านที่ตลาดน้ำอโยธยาซึ่งยังเปิดจำหน่ายอยู่ เนื่องจากเป็นสาขาแรกของบุษบาและยังมีลูกค้าประจำที่กลับไปซื้ออยู่เสมอ

1.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มโอกาสและการสื่อสารให้ถึงลูกค้า ด้วยความแปลกใหม่ของตัวสินค้าเอง ทำให้มีสื่อจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และโทรทัศน์ ให้ความสนใจตราสินค้าบุษบาจำนวนมาก และนำเสนอสินค้าและเรื่องราวของผ้าขาวม้าตราสินค้าบุษบา ผ้าขาวม้าจึงเป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วกลายเป็นกระแส จนทำให้บุษบาสามารถเปิดหมวดสินค้าใหม่ คือ สินค้าระดับบน หรือสินค้าที่มีคุณภาพสูง (Premium) เพื่อรองรับลูกค้าองค์การขนาดใหญ่ที่สนใจสั่งทำสินค้าที่ระลึกแบบสั่งทำการผลิต (Custom Made) ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นสินค้าที่มียอดขายสูงสุดของบุษบา อีกทั้งการเป็นหนึ่งในสมาชิกศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ ทำให้บุษบาสามารถออกงานแสดงสินค้าได้มากมาย มีส่วนช่วยทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะชาวต่างชาติ ซึ่งช่วยสร้างโอกาสขยายตลาดส่งออกให้บุษบา

ในส่วนของบรรจุภัณฑ์ (Packaging) และชั้นวางขายสินค้าเอง จะมีการเล่าเรื่องของผ้าขาวม้าโดยใช้เป็นรูปภาพในการเล่าเรื่องหรือข้อความ เช่น "ผ้าขาวม้าที่อยู่คู่คนไทยมากว่า 900 ปี" และการที่สินค้าส่วนใหญ่ของบุษบาวางขายตามห้าง โดยไม่มีพนักงานดูแล ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้โดยตรง การมีเครือข่ายสังคม (Social Network) ช่วยให้การสื่อสารของบุษบาง่ายขึ้น สามารถทำให้สินค้ามีความทันสมัย (Update) และที่มีการพัฒนาใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้บุษบายังนำผลตอบรับจากการใช้งานหรือความต้องการของลูกค้า ที่ได้จากทุกช่องทางการสื่อสารนำไปพัฒนาต่อยอดสินค้าของบุษบาอยู่เสมอ

2. แผนธุรกิจในอนาคตของบุษบา

บุษบาต้องการปรับตราสินค้าให้มีความเป็นสินค้านำสมัยมากขึ้น โดยพยายามนำผ้าชนิดใหม่มาใช้ เช่น ผ้าสีพื้นอย่างผ้าที่มีลักษณะหนาและหยาบ (Canvas) นำมาผสมผสานเพื่อให้บุษบาเป็นสินค้านำสมัยตามวิถีชีวิต (Fashion Lifestyle) อย่างเต็มตัว เนื่องจากบุษบาทำสินค้าผ้าขาวม้ามาเป็นระยะเวลานาน จึงต้องการเพิ่มความแปลกใหม่มากขึ้น แต่ยังอยู่ในฐานของความคิดเดิม คือ การใช้ผ้าไทยโบราณที่ปรับให้เป็นลักษณะสากลเข้ากับยุคสมัย นอกจากนี้ บุษบามีแผนที่จะทำสินค้าเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ชายมากขึ้น เพราะตราสินค้าบุษบานั้นกว่า 95% เป็นกลุ่มลูกค้าผู้หญิง โดยเน้นใช้ผ้าแคนวาสในการผลิต ซึ่งมีความพิเศษที่วิธีการทอผ้าแบบโบราณ คือ การทอผ้ากี่เอวของจังหวัดลำพูน โดยร่วมมือกับชุมชนชาวเขาและหมู่บ้านต่างๆ ซึ่งวิธีนี้ทำให้ผ้าแคนวาสมีเนื้อสัมผัสที่แตกต่างจากแบบเดิม ไม่เพียงเท่านี้บุษบายังพยายามผลักดันสินค้าส่งออก เพื่อไปสู่เป้าหมายหนึ่งของบุษา คือ ต้องการให้มีสินค้าวางจำหน่ายอยู่ในร้านวิถีชีวิต (Lifestyle Shop) หรือร้านของขวัญ (Gift Shop) เกือบทั่วโลก

จากกลยุทธ์การนำรูปแบบสินค้าที่เป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ร่วมสมัย (Retro Revolutionized) ข้างต้น ที่ทำให้บุษบาประสบความสำเร็จในการนำผ้าขาวม้าที่คนได้หลงลืม มาแปรรูปเป็นสินค้าต่างๆ ที่เข้ากับยุคสมัย ซึ่งหลายธุรกิจสามารถนำมาเป็นแนวทางได้ โดยใช้ความนิยมสมัยเก่าหรือสินค้าแบบดั้งเดิม มาพัฒนาต่อยอดสร้างสินค้าใหม่ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันให้มากขึ้น

ภาพที่ 3.17 การพัฒนาคุณภาพผ้าขาวม้า

3. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย : เจาะกลุ่มคนรักวินเทจ

กระเป๋าที่ทำมาจากผ้าขาวม้าลายตารางแบบไทยๆ ที่ถูกนำมาพัฒนาหน้าที่การใช้งาน (Function) ให้มีความร่วมสมัย ตอบโจทย์การใช้ชีวิตประจำวันของคนรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี

"พรเทพ แซ่ลี้" ผู้ก่อตั้งตราสินค้าบุษบาบริษัท บุษบา คราฟท์ แอนด์ ดีไซน์ คือ ผู้ประกอบการอีกคนหนึ่ง ที่ประสบความสำเร็จจากการทำตลาดในแบบการนำรูปแบบสินค้าที่เป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ (Retro Revolutionize) หรือผลิตภัณฑ์แบบร่วมสมัย ซึ่งคุณพรเทพ เป็นคนรุ่นใหม่ ที่นำผ้าขาวม้าที่เคยใช้กันในชีวิตประจำวันของคนไทย ทั้งนุ่งอาบน้ำ โพกหัว พาดบ่า คาดเอว มาประยุกต์ให้กลายเป็นสินค้าตามวิถีชีวิตที่มีหน้าที่การใช้งานที่ตอบโจทย์ผู้ใช้ ภายใต้รูปลักษณ์แบบร่วมสมัย (Vintage) ซึ่งแนวคิดในการสร้างตราสินค้าบุษบาของพรเทพนั้น เรียกได้ว่าเริ่มต้นจากวิธีคิดที่เป็นขั้นตอน และที่จริงแล้วคุณพรเทพมีพื้นฐานทางด้านการตลาดมาในระดับหนึ่ง เพราะเรียนจบมาทางด้านการตลาด เมื่ออยากจะสร้างสินค้าขึ้นมาสักอย่าง ก็มองก่อนเลยว่า จะต้องเป็นสินค้าที่มีทั้งด้านอารมณ์ (Emotional) และด้านการนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ (Functional) การนำไปใช้งาน ก็คือ เป็นลักษณะของการใช้งานได้จริง ส่วนด้านอารมณ์จะมองว่ามันเป็นเรื่องของวัตถุดิบที่ต้องสามารถเอามาเล่าเรื่องได้ เป็นสินค้าที่มีเรื่องราว (Story) เมื่อมีโอกาสไปประเทศญี่ปุ่น ก็ไปเห็นการพัฒนางานในส่วนของตัวผ้ากิโมโน มีการพัฒนาโดยการชุบเรซิ่นให้เกิดอีกคุณสมบัติหนึ่งขึ้นมา คือ เพิ่มความแข็งให้กับเนื้อผ้า สามารถนำมาทำเป็นของใช้ต่างๆ อย่างกระเป๋าหรือกิ๊บติดผมได้ และจากแนวคิดตรงนั้นก็กลับมามองว่าสินค้าในประเทศไทยมีตัวไหนบ้างที่สามารถเอามาต่อยอดเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้ ก็เริ่มต้นวิเคราะห์จากผ้าไทย เพราะรู้สึกว่าคนไทยมีความผูกพันและชาวต่างชาติก็รู้จัก โดยผ้าไทยที่เด่นๆ ก็จะมีประมาณ 3 ตัว คือ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย และผ้าขาวม้า ผ้าไหมจะมีเจ้าตลาดหรือผู้นำตลาดที่ค่อนข้างเข้มแข็งอยู่แล้ว อย่างจิมทอมป์สัน ส่วนผ้าฝ้ายจะมองว่ามันค่อนข้างที่จะสื่อสารลำบาก มีลายที่เฉพาะตัวมากๆ ก็เลยมาจบที่ผ้าขาวม้า ซึ่งมีลายตารางเป็นเอกลักษณ์มีความเป็นสากลมากกว่า จึงตัดสินใจนำผ้าขาวม้ามาทำเป็นสินค้าในรูปแบบสินค้าที่เป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็นสินค้าใหม่หรือผลิตภัณฑ์ร่วมสมัย (Retro) ภายใต้ชื่อตราสินค้า "บุษบา"

"บุษบา" ได้นำผ้าขาวม้าผ้าลายสก็อตสีสันสดใสแบบไทยๆ มาพัฒนาและแปรรูปให้มีความคงทนกันน้ำได้ เหมาะกับการใช้งานในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยจะเน้นไปที่สินค้าตามวิถีชีวิต อย่างเช่น กระเป๋าแฟชั่น กระเป๋าใส่ iPad เคส iPhone แต่ความยาก ก็คือ จะต้องนำทุกอย่างมาพัฒนาใหม่หมด ผ้าขาวม้าในสายตาของคนรุ่นใหม่ ก็จะมองว่าเป็นของใช้ของผู้ใหญ่ที่เอาไว้ใช้ผูกเอว พันตัวเวลาอาบน้ำอะไรอย่างนี้ แต่เมื่อจะเอาผ้าขาวม้าในรูปแบบเดิมๆ มาทำให้กลายเป็นสินค้าตามวิถีชีวิต เป็นเหมือนสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เพราะที่จริงแล้วผ้าขาวม้าก็เป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันของคนสมัยก่อนอยู่แล้ว เอามาใช้เป็นผ้าเช็ดตัว เป็นเปลเด็ก เป็นผ้าห่อของ สิ่งที่บริษัทจะต้องทำ ก็คือ การนำผ้าขาวม้ากลับมาพัฒนาให้สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันของคนยุคนี้ได้อีกครั้ง ซึ่งได้แนวคิดมาจากทางประเทศญี่ปุ่นแล้วว่าสามารถเพิ่มคุณสมบัติของผ้าได้ สามารถดัดแปลงนำมาทำเป็นสินค้าตัวอื่นได้ โดยเริ่มต้นจากการทำกระเป๋าทันสมัยหรือกระเป๋าแฟชั่นก่อน เพราะสมัยนี้กระเป๋าเป็นสินค้าที่ทุกคนต้องใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้กระเป๋าน่าดูน่าใช้ แค่การนำผ้าข้าวม้ามาใช้เพื่อให้สินค้ามีกลิ่นอายของความเป็นสินค้าใหม่แบบร่วมสมัยคงไม่เพียงพอ ก็มาพิจารณาว่าต้องการอะไรบ้างจากการใช้กระเป๋าใบหนึ่ง เมื่อทำรายการ (List) ออกมาก็ได้ประมาณ 3-4 ข้อ หลักๆ คือ ความสวยงาม ความแข็งแรง กันน้ำ และมีน้ำหนักเบา และเมื่อเริ่มต้นจากการเอาผ้าขาวม้ามาเคลือบพลาสติก เพื่อเพิ่มคุณสมบัติมันให้มันสามารถกันน้ำได้ แต่พอทำสักพักหนึ่ง ก็เห็นว่าการนำพลาสติกมาเคลือบนั้นทำให้ลวดลายบนผ้ามันหายไป อีกทั้งยังทำให้กระเป๋ามีอายุการใช้งานที่สั้นลง มันจะกรอบ แตก หลุดล่อนง่าย และถ้าใครเคยใช้กระเป๋าตราสินค้า Harrod หรือ Cath Kidston ก็จะรู้ว่าพอใช้ไปสักพักมันจะปริแตก แต่ของบุษบาไม่ต้องการให้เป็นอย่างนั้น จึงทำให้ไปหาเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ โดยพรเทพหาวิธีลบข้อจำกัดดังกล่าว

โดยร่วมกับศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งทอ สถาบันในเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรมพัฒนาน้ำยาสูตรไร้สารเคมีอันตราย (Non-Toxic) นำมาเคลือบลงบนผ้าขาวม้าได้สำเร็จ สามารถกันน้ำได้ 100% แถมยังเพิ่มคุณสมบัติความทนต่อสภาพอากาศร้อน และเย็นแบบติดลบได้เป็นอย่างดี ถ้าหากมองอย่างผิวเผินบุษบาก็เหมือนกับกระเป๋าผ้าขาวม้าธรรมดาทั่วไป แต่ถ้าได้ลองสัมผัสเนื้อผ้าดู จะรู้สึกถึงความแข็งของเนื้อผ้าเล็กน้อย ซึ่งเกิดจากน้ำยาเคลือบที่ช่วยให้กระเป๋าอยู่ทรงไม่อ่อนยวบเหมือนกระเป๋าผ้าขาวม้าทั่วไป นอกจากศักยภาพของผ้าขาวม้าที่ผ่านการเคลือบน้ำยาเพื่อการใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพแล้ว ประเภทของกระเป๋าที่สามารถตอบโจทย์การใช้งานได้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกระเป๋าถือ กระเป๋าสะพาย กระเป๋าใส่เอกสาร กระเป๋าใส่ดินสอ กระเป๋าใส่ iPad กลายเป็นอีกจุดขายหนึ่งนอกเหนือไปจากรูปลักษณ์ของสินค้าที่มีความเป็นสินค้าใหม่แบบร่วมสมัย (Retro) ถูกใจกลุ่มคนที่ชอบใช้สินค้าในสไตล์ร่วมสมัย (Vintage) อีกทั้งยังมีสินค้าเล็กๆ น้อยๆ สำหรับใช้งานในชีวิตประจำวันที่มีส่วนประกอบของผ้าขาวม้าด้วย อย่างดลับเมตร เคส iPhone พวงกุญแจ ผ้าพันคอ ซึ่งตราสินค้าของบุษบา มีวางขายที่โซน Exotic Thai สยามพารากอน Loft B2S B-Trend และตลาดน้ำอโยธยา รวมถึงช่องทางการขายออนไลน์ www.busabaonline.com และสำหรับกลุ่มเป้าหมายของสินค้า ครั้งแรกจะมองไว้ว่าน่าจะเป็นชาวต่างชาติที่ต้องการสินค้าของที่ระลึกที่สื่อถึงศิลปะหรือวัฒนธรรมของไทย แต่พอขายจริงๆ แล้วลูกค้ากว่า 90% เป็นคนไทย เป็นคนที่เห็นแล้ว เฮ้ย! นี่มันผ้าขาวม้าแต่มันสวยนะ เอามาทำแบบนี้ได้เหรอฉันไม่เคยเห็นเลย แล้วก็อยากใช้อีกทั้งมันเป็นเรื่องของความผูกพันกับสิ่งที่เขาเคยสัมผัสมา แต่ยังไม่เคยเห็นใครเอามาทำ

เป็นสินค้าตามวิถีชีวิตที่ตอบโจทย์กับการใช้ชีวิตในปัจจุบันของเขา จึงได้มีการพัฒนารูปแบบของสินค้าให้มีความหลากหลาย เน้นไปที่สินค้าที่สามารถใช้งานได้จริงเป็นหลัก อย่างกระเป๋าใส่เอกสาร กระเป๋า iPad รวมถึงสินค้าเฉพาะกลุ่มอย่างกระเป๋ากล้อง เน้นออกแบบที่สวยงามเป็นสินค้าย้อนยุคที่มีความร่วมสมัย ถึงเป็นผ้าขาวม้าแต่ต้องไม่เชย ลูกค้าต้องกล้าที่จะใช้ตราสินค้าของบุษบาเดินสยาม

"บุษบา" เป็นตราสินค้าผ้าขาวม้าเจ้าแรกๆ ที่ได้วางขายอยู่บนห้างสรรพสินค้า ที่มาของความสำเร็จ นอกจากการนำกลยุทธ์รูปแบบสินค้าที่เป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ (Retro) ร่วมสมัยเข้ามาใช้ในการพัฒนาสินค้าแล้ว ยังรู้วิธีการทำตลาดผ่านสื่อสังคม (Social Media) อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากบุษบาเป็นบริษัทเล็กๆ สิ่งที่นำมาใช้ในการสื่อสารกับผู้บริโภค คือ ช่องทางบนสื่อสังคม (Social Media) โดยเน้นไปที่ Facebook เป็นหลักในการที่จะสื่อสารออกไปว่า สินค้าของบุษบาคืออะไร มีคุณสมบัติดีแค่ไหน และต้องสร้างเนื้อหา (Content) ตรงนี้ขึ้นมาก่อน เพื่อให้คนจดจำได้ง่าย และเมื่อสินค้าของบุษบามีคุณสมบัติที่ดีจริง ลูกค้าจะเป็นคนช่วยบอกต่อเอง ซึ่งข้อดีของการทำตลาดผ่านทางสื่อสังคม (Social Media) นอกจากจะมีต้นทุนที่ต่ำแล้ว ยังสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้เลยทันทีว่าลูกค้าชอบหรือไม่ชอบสินค้าของบุษบาตรงจุดไหนบ้าง อีกทั้ง Facebook ยังสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ว่าอยู่ในกรุงเทพฯ อยู่ในเชียงใหม่ หรืออยู่ในสุราษฎร์ธานี อายุเท่าไร การศึกษาเป็นยังไง เมื่อลงสินค้าไปแล้ว คนกลุ่มไหนมีข้อมูลย้อนกลับมาอย่างไรบ้าง ตอนนี้ยอดการใช้ Facebook ในไทยค่อนข้างสูงมาก เป็นอันดับต้นๆ ของโลกเลย มีผู้ใช้งานเยอะมาก มันเป็นช่องทางที่ใช้ต้นทุนต่ำสุดในการที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด กลายเป็นสิ่งสำคัญที่คนทำธุรกิจในยุคนี้จะต้องหันมาใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ "บุษบา" เองก็ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดเป็นกระแสเรื่องที่ทุกคนพูดถึง (Talk of the Town) ให้คนพูดถึงสินค้าของบุษบา อย่างรูปแบบล่าสุด มีการนำผ้าขาวม้ามาทำเป็นผ้าพันคอคอลลาเจน เป็นครั้งแรกที่มีการนำคอลลาเจนมาเป็นส่วนผสมของผ้าไทย ด้วยแนวทางที่โดนใจทำให้ได้รับเชิญไปออกรายการเรื่องเล่าเช้านี้ทางช่อง 3 และได้วางโชว์ภายในงาน Big + Bih เมื่อช่วงปลายปี 2557 และนอกจากผลิตภัณฑ์จะดีแล้ว การสร้างเรื่องราวที่น่าจดจำก็จะช่วยให้ตราสินค้าประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ซึ่งตัวแบบ (Model) ในการทำธุรกิจของบุษบา ไม่ได้มองว่าจะขายแค่ตราสินค้าบุษบาเพียงอย่างเดียว แต่พยายามที่จะขายหลายๆ อย่าง ตอนนี้ในส่วนภาคธุรกิจ นอกจากมีตราสินค้าบุษบาแล้ว ก็มีในส่วนของการผลิตแบบวิจัย (Original Equinity Manufacturer: OEM) รับจ้างผลิตสินค้าของขวัญคุณภาพดี (Premium Gift) ให้กับองค์การต่างๆ ในการทำธุรกิจมันจะต้องมีเรื่องของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงต้องกระจายความเสี่ยง ด้วยการรับทำการผลิตแบบ (OEM) รับจ้างโดยร่วมมือกับสินค้าประเภทของขวัญต่างๆ โดยที่ยังมีความเชื่อมโยงกับตราสินค้าบุษบาว่ามีความชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยีทางด้านผ้า ซึ่งคุณพรเทพอาจจะโชคดีตรงที่มีพี่สาวทำโรงงานเย็บกระเป๋าหนังส่งออกต่างประเทศ ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตได้ และพยายามจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในการทำธุรกิจมันมีมุมในการทำเพื่อสร้างรายได้คืนกลับมาในทรัพยากรที่มีอยู่เท่าเดิมได้ พร้อมทั้งอยากให้ผู้ประกอบการมองในมุมนี้ด้วยว่าจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้ค่าสูงสุด ส่วนเรื่องการทำตลาดนั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะทำตลาดต่างประเทศอยู่แล้ว แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไป เพราะตลาดในประเทศเองก็ยังไม่ได้แข็งแรงมากนัก คิดว่ายังมีอีกหลายคนที่ไม่เคยได้ยินชื่อตราสินค้าบุษบามาก่อน

เมื่อการทำธุรกิจมันก็เหมือนการเดินทางในการเดินทางจะได้เจอเพื่อนใหม่ ส่วนในการทำธุรกิจก็จะได้เจอกับผู้จำหน่ายวัสดุ (Supplier) ใหม่ๆ เช่นกัน บุษบาเองก็พยายามจะก้าวไปข้างหน้าเรื่อยๆ ตอนนี้ก็มีการทำพันธมิตร (Partnerships) กับบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งสนใจสินค้าของบุษบา โดยบริษัทญี่ปุ่นจะมีตราสินค้าของตัวเองอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น ส่วนบุษบามีตราสินค้าของบุษบาอยู่ที่ประเทศไทย ก็มาร่วมกัน โดยที่บริษัทญี่ปุ่นเอาสินค้าของบุษบาไปเสนอกับทางจัดซื้อที่ญี่ปุ่น อย่างโรงงาน (Loft) ที่ญี่ปุ่นจะมีอยู่เกือบ 100 สาขา เวลาส่งสินค้าไปทีหนึ่ง เขาก็จะกระจายสินค้าไปประมาณ 70-80 สาขา ทำให้ตราสินค้าบุษบาสามารถขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังตลาดญี่ปุ่นได้เร็วขึ้น ส่วนบริษัทบุษบาก็เป็นการทำการค้าแบบนำเข้าสินค้าของญี่ปุ่นเข้ามาขาย เป็นเหมือนพันธมิตรกันในการทำตลาด

"บุษบา" เป็นกรณีศึกษาในการทำตลาดแบบการนำรูปแบบสินค้าที่เป็นที่นิยมในอดีตมาสร้างเป็นสินค้าใหม่ร่วมสมัย (Retro Revolutionize) ที่ประสบความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ ก็ต้องยอมรับว่าไม่ใช่ทุกตราสินค้าที่เลือกนำกลยุทธ์ในแบบของบุษบามาใช้แล้วจะประสบความสำเร็จ คุณพรเทพเองก็มีความคิดเห็นในประเด็นนี้ที่น่าสนใจ ว่าในความเป็นสินค้าที่นิยมในอดีตมาเป็นสินค้าใหม่นี้ ผมมองว่ามันเป็นความนิยมไม่ใช่กระแส ไม่ใช่สิ่งที่เข้ามาแล้วผ่านไป การทำตลาดในแบบสินค้าใหม่ ร่วมสมัยแล้วไม่ประสบความสำเร็จนั้น ผมมองในมุมที่ว่า คนทำสินค้าหยุดที่จะพัฒนางานของตัวเองมากกว่า เพราะการใช้สินค้าแต่ละอย่างในชีวิตประจำวันของแต่ละคน ก็มีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ การที่คนเราจะหยุดใช้สินค้าตัวหนึ่ง น่าจะเกิดจากการที่สินค้าตัวนั้นไม่ได้ตอบโจทย์การใช้งานในชีวิตประจำวันของเขาแล้ว การที่จะทำให้สินค้าในประเภทจากสินค้านิยมในอดีตนำมาทำเป็นสินค้าใหม่ร่วมสมัย (Retro) สามารถอยู่ในตลาดได้นั้น ต้องมีการพัฒนาตัวเอง ทำสินค้าให้ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้าให้ได้มากที่สุด อย่างล่าสุดบุษบาได้สร้างตราสินค้าใหม่ภายใต้ชื่อ Canvas Factory เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าผู้ชายโดยเฉพาะผ้าแคนวาสในความรับรู้ของคนทั่วไป ก็คือ ผ้าที่เอามาทำพื้นรองเท้าผ้าใบ หรือเอามาทำเป็นแผ่นผ้าใบเขียนรูป แต่จะเอาผ้าแคนวาสมาทำเป็นกระเป๋า เพราะชอบในวัตถุดิบที่มีความแข็งแรง คงทน ให้รูปร่างท่าทาง (Look) ที่เป็นผู้ชาย เพราะที่ผ่านมากลุ่มลูกค้าของตราสินค้าบุษบา จะเป็นผู้หญิงมาตลอดจึงต้องการจะขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ชายบ้าง

จุดเด่นอีกเรื่องของ Canvas Factory คือ การนำเทคนิคการทอมือที่เรียกว่ากี่เอวของจังหวัดลำพูนมาพัฒนาเข้าสู่รูปแบบของอุตสาหกรรม กลายเป็นผ้าแคนวาสซึ่งมีเทคนิคการทอเหมือนผ้าทอกี่เอว เป็นเทคนิคใหม่ที่ทำให้ผ้าแคนวาสมีองค์ประกอบเนื้อผ้า (Texture) แบบไทยๆ และมีความย้อนยุค เป็นเสน่ห์อยู่ในตัวสินค้ามาผสานเข้ากับรูปแบบการใช้ชีวิตในปัจจุบัน สังเกตดูว่าทุกวันนี้คนเราจะไปไหนต้องพกอุปกรณ์มากมาย ทั้งแล็ปท็อป แท็บเล็ต พาวเวอร์แบงค์ ขวดน้ำ หรือแม้กระทั่งบัตร BTS Card บุษบาจึงดีไซน์สินค้าให้ออกมาเป็น All in One Bag ในกระเป๋าใบนี้ ถูกออกแบบมาให้สามารถใส่ทั้งแล็ปท็อป แท็บเล็ต ที่ชาร์ตแบต พาวเวอร์แบงค์ มีแม้กระทั่งช่องใส่ BTS CARD ตรงกันกระเป๋า สามารถวางกระเป๋าบนเครื่องสแกนได้เลย ไม่ต้องเสียเวลาเปิดกระเป๋าเงินเพื่อหยิบบัตรอีกที และถ้าต้องการทำให้มันง่ายต่อการใช้ชีวิตประจำวันให้มากที่สุด ด้วยแนวคิดที่นำเอาวัฒนธรรมของผ้าไทย มารวมกับนวัตกรรม รวมถึงการดึงพฤติกรรมของผู้บริโภคมาผสมผสานกันให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ ทั้งรูปแบบที่มีความย้อนยุคและมีหน้าที่การใช้งานที่ทันสมัย เป็นกลยุทธ์หลักในการทำตลาดแบบการนำสินค้าที่นิยม

โดยอดีตมาทำเป็นสินค้าใหม่ร่วมสมัย (Retro) ร่วมสมัย ที่ได้ยึดถือมาตลอด โดยคุณพรเทพเป็นผู้ประกอบการอีกคนหนึ่งที่อายุยังน้อย แต่มีวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจที่น่าสนใจ โดยแนวคิดในการสร้างสินค้าในแบบการนำสินค้าที่นิยมในอดีตมาทำเป็นสินค้าใหม่ร่วมสมัย (Retro Revolutionize) ก็มีความชัดเจน ตั้งแต่วิธีคิด ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการทำตลาด ไปจนถึงความต่อเนื่องในเรื่องการพัฒนาสินค้า เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มใหม่ ๆ

ความสำเร็จอย่างน้อยๆ ก็ในระดับหนึ่งของตราสินค้าบุษบาเป็นอีกกรณีศึกษาที่ต้องศึกษาสำหรับการตลาดย้อนยุค

กิจกรรม 3.3.2

จากกรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้าของตราสินค้าบุษบา ขอให้ทำการวิเคราะห์ "ปัจจัยอะไรที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้าของตราสินค้าบุษบาประสบความสำเร็จ"

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.2)

บรรณานุกรม

เสาวภา มีถาวรกุล. (2553). ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด และการจัดการการดำเนินงาน* (หน่วยที่ 8 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวภา มีถาวรกุล. (2555). ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด* (ฉบับปรับปรุง หน่วยที่ 7 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Bateman, Thomas S. and Scott A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Boston: Iwin McGraw-Hill, Inc.

Hoffman, K. Douglas and Others. (2005). *Marketing Principles and Best Practices* (3rd ed.). USA: South-Western.

Kotler, Philip. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, Philip and Gary Armstrong. (2004). *Principles of Marketing* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kotler, Philip. (2012). *Marketing Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Manshall, Greg W. and Johnston Mark W. (2015). *Marketing Management* (2nd ed.). McGrow-Hill Education.

หน่วยที่ 4

การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา รอดสมบุญ

ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา รอดสมบุญ
วุฒิ วท.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
M.S. (Agricultural and Applied Economics)
Virginia Polytechnic Institute and State University, USA
Ph.D. (Natural Resource Economics) West Virginia University, USA
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำพิเศษ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 4

แผนการสอนหน่วยที่ 4
การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

ตอนที่

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการบริการ
4.2 การวางแผนการผลิตของสหกรณ์
4.3 การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารการผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการผลิตและการบริการที่ดีจะต้องประกอบด้วย ปริมาณ คุณภาพสินค้า และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า การบริหารการผลิตและการบริการจะต้องคำนึง 3 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านหน้าที่ และด้านระบบ ซึ่งประเภทของระบบการผลิตของสหกรณ์ จะแบ่งตามลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ และลักษณะของระบบการผลิตและปริมาณการผลิต สำหรับระบบการบริการของสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
2. การวางแผนการผลิตของสหกรณ์ เป็นการกำหนดรูปแบบของกระบวนการผลิต การกำหนดระดับของกำลังการผลิต และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้
3. การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ การจัดการผลิตสามารถปรับปรุงแผนหรือเปลี่ยนแผนใหม่ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ในการควบคุมการผลิตของสหกรณ์มีเป้าหมายหลักให้การผลิตที่วางแผนไว้เป็นไปตามแผนตามตารางกำหนดการ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.1 "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการบริการ" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการบริการได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 "การวางแผนการผลิตของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการผลิตของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.3 "การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

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

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 4
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 4.1
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตและการบริการ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

4.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ

4.1.2 ระบบการผลิต

4.1.3 ระบบการบริการ

แนวคิด

1. การบริหารการผลิตและการบริการเป็นกระบวนการที่สำคัญ 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งการผลิตและการบริการที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย ปริมาณ คุณภาพสินค้า และบริการที่ลูกค้าพึงพอใจตรงตามความต้องการ
2. ระบบการผลิตเป็นกระบวนการผลิตที่ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ผ่านกิจกรรมการผลิต คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุม ให้เป็นผลผลิตตรงตามความต้องการของผู้บริโภค การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านปริมาณและคุณภาพ
3. ระบบการบริการเป็นกิจกรรมผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการของผู้มารับบริการ ซึ่งต้องสร้างระบบการบริการที่มีคุณภาพ

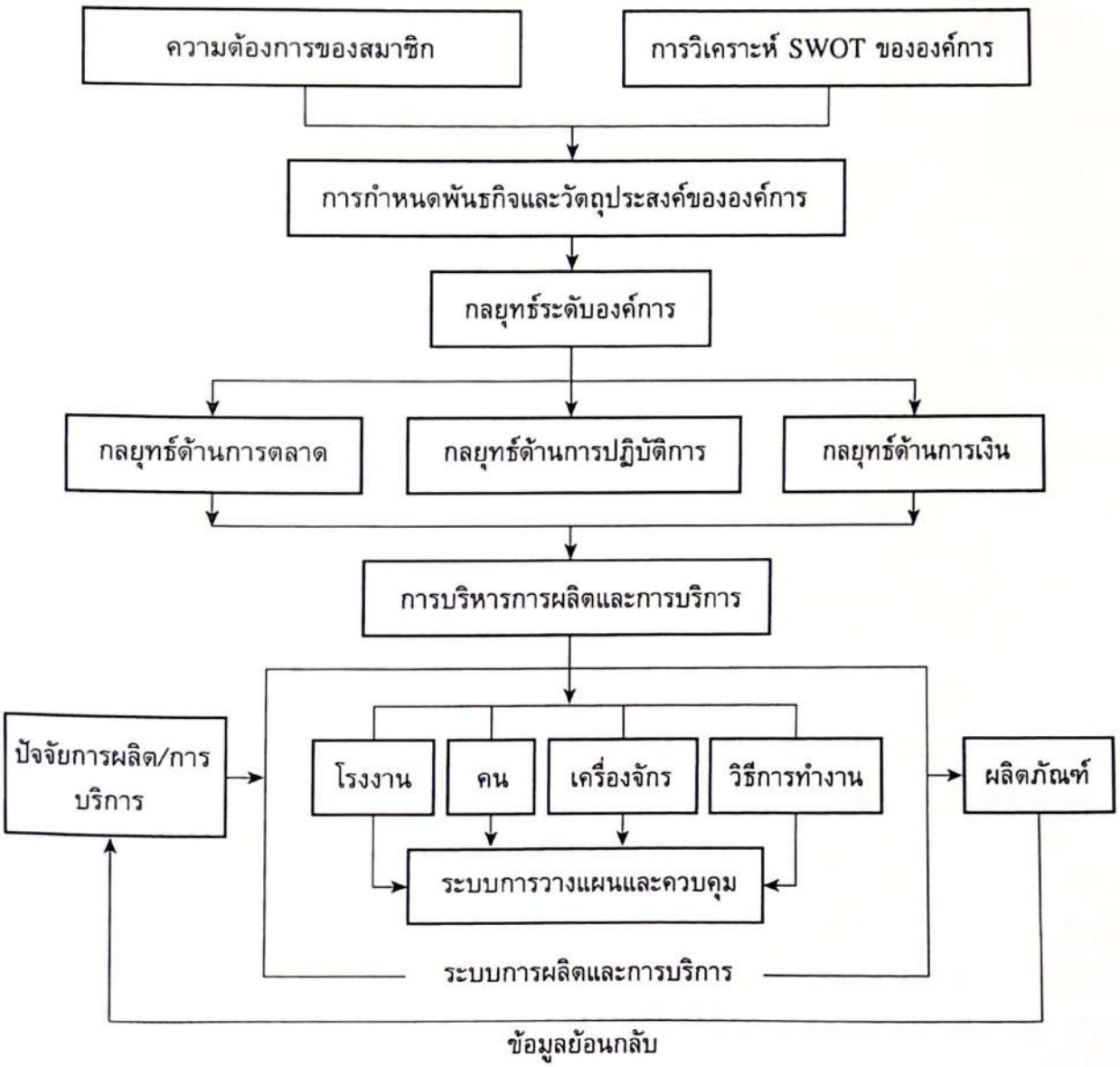
วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.1 "ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบริหารการผลิตและการบริการได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.2 "ระบบการผลิต" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบการผลิตได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.3 "ระบบการบริการ" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบการบริการได้

เรื่องที่ 4.1.1

ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ

การบริหารการผลิตและการบริการเป็นหลักการที่ช่วยให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สหกรณ์ควรเรียนรู้และนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การ



ภาพที่ 4.1 แนวคิดการบริหารการผลิตและการบริการ

จากภาพที่ 4.1 แนวคิดการบริหารการผลิตและการบริการนั้น เริ่มจากผู้บริหารจะต้องทราบถึงความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ และกลยุทธ์ด้านการเงิน โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นจะสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยหลักการบริหารการผลิตและการบริการ ซึ่งประกอบด้วย โรงงาน คน เครื่องจักร และวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องมีระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต ซึ่งสามารถบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ โดยการบริหารการผลิตจะคำนึงถึงปัจจัยการผลิตที่จะนำไปใช้ในกระบวนการผลิต สำหรับการบริการจะคำนึงถึงผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการในด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา

1. ความหมายของการบริหารการผลิตและการบริการ

1.1 ความหมายของการบริหารการผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน วัตถุดิบ และผู้ประกอบการการผลิต ไปผ่านกระบวนการผลิตหรือกรรมวิธีในการผลิต เป็นสินค้าหรือบริการสำเร็จรูปเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค บริการขนส่ง เป็นต้น ซึ่งกรรมวิธีในการผลิตเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือประโยชน์ในการใช้สอยให้กับตัวสินค้าและบริการทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจขึ้นมาใหม่ โดยทำให้สิ่งของหรือบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้บริโภค เช่น การนำฝ้ายมาทำผืนผ้า หรือการนำผืนผ้ามาทำเป็นเสื้อผ้า การนำข้าวเปลือกมาสีเป็นข้าวสาร เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้กับตัวสินค้า

1.2 ความหมายของการบริหารการบริการ หมายถึง พฤติกรรม กิจกรรม หรือกระบวนการดำเนินของบุคคลหรือองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ การให้บริการมีลักษณะ 5 ประการ คือ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความพอเพียง ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า การพัฒนาคุณภาพการให้บริการจะต้องมีการเพิ่มเติมหรือการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม

2. ความสำคัญของการบริหารการผลิตและการบริการ

2.1 ความสำคัญของการบริหารการผลิต การผลิตมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมาก เพราะถ้าไม่มีการผลิตเกิดขึ้น ผู้บริโภคจะต้องได้รับความเดือดร้อนในการดำรงชีวิต เนื่องจากไม่มีสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการ การผลิตจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคอย่างมาก เนื่องจากการบริโภคเป็นเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การบริโภคจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการผลิตเกิดขึ้นก่อน ความสำคัญของการบริหารการผลิตและการบริการต่อองค์การหรือสหกรณ์ จะพิจารณาความสำคัญในด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา การที่ผู้ผลิตจะตัดสินใจผลิตสินค้าและบริการชนิดใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ความ

ถนัดและชำนาญในการผลิต นโยบายเกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น ซึ่งมีผลทำให้แต่ละสังคม แต่ละระบบเศรษฐกิจ หรือแต่ละประเภททำการผลิตสินค้ามีความแตกต่างกัน

ดังนั้น การผลิตกับกระบวนการทางเศรษฐกิจ จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การผลิต การบริโภค การแลกเปลี่ยน และการกระจายรายได้

ในการพิจารณาลำดับขั้นการผลิต แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การผลิตขั้นปฐมภูมิ เป็นการผลิตแบบดั้งเดิม โดยการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์โดยตรง การผลิตจะไม่สลับซับซ้อน ได้แก่ การเพาะปลูก การเลี้ยงสัตว์ การประมง การป่าไม้ เป็นต้น

2) การผลิตขั้นทุติยภูมิ เป็นการผลิตที่นำผลผลิตจากการผลิตขั้นปฐมภูมิมาแปรรูปให้เกิดประโยชน์ขึ้นใหม่ ได้แก่ การทำอุตสาหกรรมแปรรูปต่างๆ เป็นต้น

3) การผลิตขั้นตติยภูมิ เป็นการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เป็นการอำนวยความสะดวกจากคนกลางไปสู่ผู้บริโภค เช่น การขนส่ง เป็นต้น

2.2 ความสำคัญของการบริหารการบริการ หลักการในการบริการ คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้โดยอาศัยปัจจัยเสริมอื่นๆ เช่น ความสะดวกสบาย อัธยาศัยไมตรี เป็นต้น สำหรับหลักการสำคัญของการบริหารการบริการ คือ

2.2.1 บริการด้วยความรวดเร็ว ผู้ที่มาติดต่อไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องการที่จะให้งานที่ตนมาติดต่อนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หากไม่มีข้อจำกัดใดๆ ผู้ให้บริการควรให้บริการด้วยความรวดเร็วและตรงต่อเวลา

2.2.2 บริการด้วยความถูกต้อง การให้ข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อหรือการให้บริการใดๆ ต้องถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้มารับบริการ การให้ข้อมูลหรือการบริการที่ผิดพลาด จะก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซึ่งต้องมาแก้ไขในภายหลัง

2.2.3 บริการด้วยน้ำใจ หากเป็นงานในหน้าที่โดยตรงจะต้องช่วยเหลือผู้ที่มาติดต่อด้วยความเต็มใจ แต่หากไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนก็ควรแจ้งให้ทราบว่าควรจะติดต่อที่ไหน และต้องบริการด้วยความเอาใจใส่อัธยาศัยดี มารยาทงาม

2.2.4 บริการต่อทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนล้วนอยากให้ตนเองได้รับบริการมากที่สุด และดีที่สุดและไม่อยากให้ตนเองต้องประสบกับการบริการที่ไม่ยุติธรรม ดังนั้น จะทำอย่างไรให้ผู้ที่มาติดต่อทุกคนได้รับการบริการที่ยุติธรรมทั้งปริมาณและคุณภาพที่เท่าเทียมกัน

โดยสรุป ความสำคัญของการบริหารการบริการในแง่สหกรณ์ สหกรณ์ต้องมีการบริหารการบริการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ เป็นการส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก เกิดความร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

สำหรับประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจากการบริการของสหกรณ์ คือ สมาชิกมีสหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาฝีมือ การผลิตภัณฑ์ และการบริการต่างๆ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของ

ตลาด ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ประกอบอาชีพได้ถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อสิ้นปีทางบัญชีถ้าสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี สมาชิกสหกรณ์จะได้รับเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

3. ขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ

3.1 ขอบเขตของการบริหารการผลิต โดยทั่วไปแล้วการบริหารการผลิตจะเกี่ยวข้อง 3 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านหน้าที่ และด้านระบบ กล่าวคือ (ดรรชนี บุญหมื่อนใจ, 2549)

3.1.1 ด้านการตัดสินใจ เป็นการบริหารการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่นๆ ในสหกรณ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1) การวางแผนกำหนดกลยุทธ์การผลิต เป็นการตัดสินใจว่าสินค้าที่สหกรณ์จะผลิตนั้นจะต้องมีกระบวนการ วิธีการ และใช้เทคโนโลยีอะไรบ้างมาใช้ในการผลิต ซึ่งบางครั้งเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญและในระยะยาวมักเกิดภาระผูกพันกับสหกรณ์ ดังนั้น ในคณะกรรมการของสหกรณ์จะต้องช่วยกันพิจารณาก่อนการตัดสินใจเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายบุคคล เป็นต้น ที่จะร่วมกันพิจารณาวางแผนและตัดสินใจวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุด

2) การตัดสินใจเพื่อการควบคุม เป็นการตัดสินใจด้านการผลิตโดยจะเกี่ยวข้องกับอัตราผลิตภาพ (Productivity) เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการบริหารการผลิต เพราะผลิตภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างปริมาณของปัจจัยนำเข้าและปริมาณของผลผลิต

3) การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจวางแผนในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยอาจจะดูในด้านความต้องการของลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยฝ่ายการตลาดอาจออกไปสอบถามความต้องการของลูกค้า และส่งคำสั่งให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งและส่งมอบสินค้าให้ฝ่ายขายไปดำเนินการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการผลิตที่จะประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3.1.2 ด้านหน้าที่ การบริหารการผลิตเป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่สหกรณ์เกือบทุกสหกรณ์ต้องมี เช่น สหกรณ์การเกษตรที่มีธุรกิจบริการจะมีธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจตลาดกลาง ธุรกิจแปรรูป หรือสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีธุรกิจบริการเช่นกัน ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ เป็นต้น การบริหารการผลิตด้านหน้าที่ ประกอบด้วย

1) การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สหกรณ์จะต้องมีแนวคิดในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินการไปแล้วหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการออกแบบนั้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ใน 4 ประเด็นดังนี้ (1) ความต้องการสินค้าและบริการว่ามีคุณภาพในระดับใด (2) มีต้นทุนเท่าใด (3) ปริมาณการผลิตมากน้อยเพียงใด และ (4) มีความยืดหยุ่นในการผลิตในระดับใด เช่น ลักษณะรูปร่าง รูปแบบ เป็นต้น โดยการตัดสินใจในเรื่องนี้จะมีผลต่อการออกแบบและพัฒนากระบวนการผลิตรวมทั้งการเลือกเทคโนโลยีในการผลิต

2) การวางแผนกำลังการผลิต หมายถึง อัตราความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร ซึ่งมีหน่วยวัดเป็นปริมาณผลผลิตในช่วงของระยะเวลาหนึ่ง เช่น โรงผลิตน้ำนมดิบมีกำลังการผลิตเป็นจำนวนกี่ลิตรต่อวัน โรงสีข้าวมีกำลังการผลิตเป็นข้าวสารกี่ตันต่อวัน โดยการวางแผนกำลังการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการสหกรณ์ที่จะต้องใช้ความระมัดระวัง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยกำลังการผลิตนั้นเป็นตัวกำหนดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพราะถ้ามีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกย่อมทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและส่งผลต่อความสามารถในเชิงแข่งขันได้ โดยกำลังการผลิตยังมีผลต่อต้นทุนต่อหน่วยและการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนการลงทุนของสหกรณ์อีกด้วย

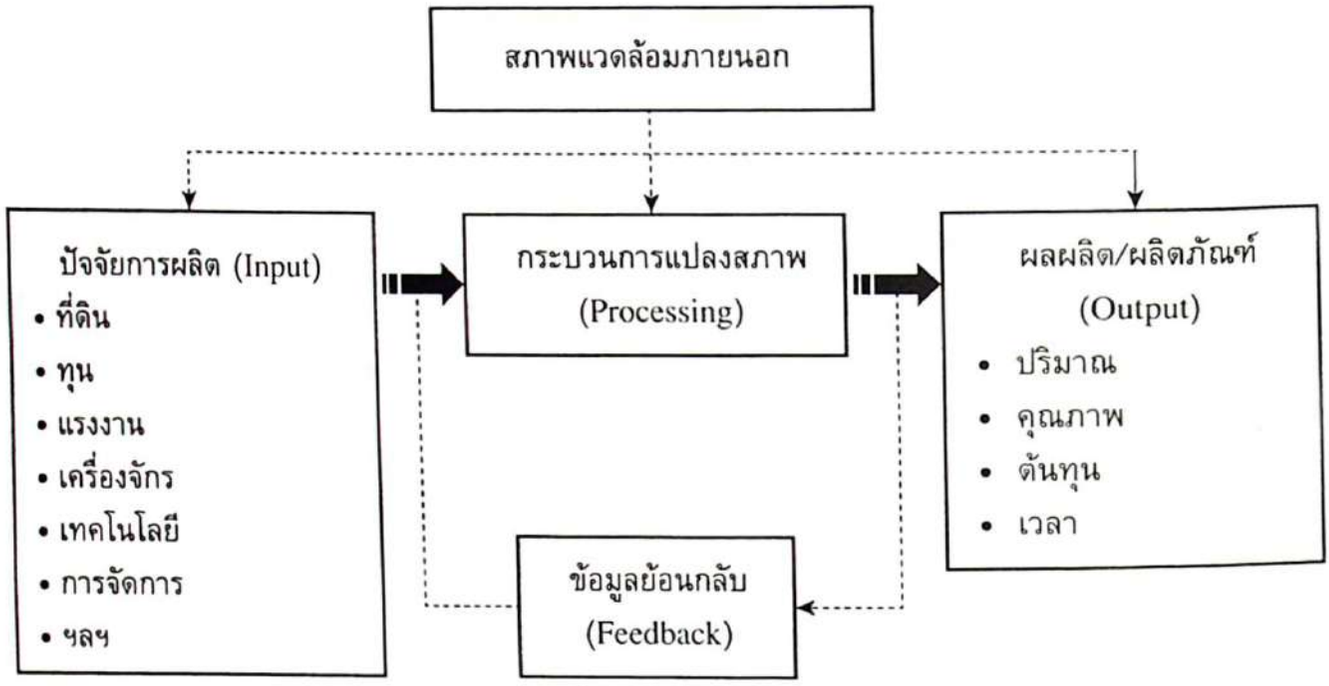
3) การเลือกทำเลที่ตั้ง หมายถึง การเลือกพื้นที่ในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรมีธุรกิจแปรรูป ก็จะประกอบด้วย โรงสีข้าว ลานตากข้าว เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจสหกรณ์ การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งมักจะมีผลต่อการวางผังสถานประกอบการ การวางแผนกำลังการผลิต และยังมีผลต่อต้นทุนต่อหน่วยอีกด้วย การเลือกทำเลที่ตั้งมักเป็นการลงทุนในระยะยาวผู้จัดการสหกรณ์จะต้องมีหลักในการพิจารณาการเลือกทำเลที่ตั้งอย่างรอบคอบ โดยมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ราคาที่ดิน การขนส่ง ค่าแรงงาน แหล่งตลาด ความพร้อมของสาธารณูปโภค เป็นต้น

4) การวางผังการประกอบการ หมายถึง การจัดเตรียมสถานที่ในการวางเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต การจัดแผนกงาน ตลอดจนทางเดินให้มีความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้ายวัสดุ ลดการเกิดอุบัติเหตุ ตลอดจนความต่อเนื่องของการผลิตในงานนั้นๆ โดยการตัดสินใจการวางแผนผังจะเกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ได้พิจารณาแล้วว่าจะผลิตอะไร รวมทั้งการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนกำลังการผลิตไว้แล้ว ทั้งนี้ บางครั้งมีการออกแบบการวางผังประกอบการใหม่ในสถานประกอบการเดิม เนื่องมาจากต้นทุนการผลิตสูง ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงกำลังการผลิตและวิธีการผลิตในแบบต่างๆ เป็นต้น

5) การวางแผนการผลิตโดยรวม เป็นการกำหนดปริมาณการผลิตในอนาคตไว้เป็นช่วงๆ เช่น 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับปริมาณการผลิตที่ได้พยากรณ์ไว้แล้ว การวางแผนการผลิตจัดได้ว่าเป็นการวางแผนระยะกลาง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละช่วงของเวลาที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น การปรับระดับการผลิต การปรับจำนวนพนักงานที่เข้าทำงาน และระดับสินค้าคงเหลือ ถ้ามีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในกรณีที่มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก ก็ควรว่าจ้างผู้ผลิตรายอื่นเพราะคุ้มค่ากว่าดำเนินการเอง ทั้งนี้ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรในการผลิตให้สามารถตอบสนองความต้องการการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ด้านระบบ โดยระบบการผลิตเริ่มจากปัจจัยการผลิต (Input) เช่น ที่ดิน ทุน แรงงาน เครื่องจักร โรงงาน อาคาร และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ส่งเข้าไปในระบบการผลิตโดยมีกระบวนการแปรสภาพ (Process) เพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นสินค้าและบริการ (Good & Service) ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการย้อนกลับ (Feedback) เพื่อตรวจสอบความผิดพลาดและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้อาจวัดได้จากค่าต่างๆ ที่ได้จากการผลิตตามระบบเกณฑ์ที่กำหนดไว้

อาจมีทั้งในผลดีและผลเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในระบบการผลิตอาจมีปัจจัยสภาพแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกระบวนการผลิต ซึ่งไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมืองและวัฒนธรรม เป็นต้น โดยแสดงจากภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ระบบการผลิต

3.2 ขอบเขตของการบริหารการบริการ โดยทั่วไปแล้วการให้บริการ คือ การปฏิบัติรับใช้หรือการให้ความสะดวกต่างๆ ที่คนกลุ่มหนึ่งจะเสนอให้คนอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความตั้งใจและความเอาใจใส่ของผู้ให้บริการต่อการบริการนั้นๆ รวมถึงการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขอบเขตการให้บริการต้องคำนึงถึงหลักการการให้บริการ ดังนี้

3.2.1 หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์การจัดการให้บริการจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมดไม่ใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคล กลุ่มบุคคลโดยเฉพาะ มิฉะนั้นแล้วนอกจากไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในการเอื้ออำนวยประโยชน์บริหารแล้ว ยังไม่คุ้มค่ากับการดำเนินการนั้นๆ ด้วย

3.2.2 หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มิใช่ทำๆ หยุดๆ ตามความพอใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

3.2.3 หลักความเสมอภาค บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกันไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งในลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างชัดเจน

3.2.4 หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

3.2.5 หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากในให้แก่ผู้ให้บริการ หรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป

3.3 องค์ประกอบของการผลิต การผลิตที่ดีนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

3.3.1 คุณภาพ (Quality) คือ สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เพราะความพึงพอใจเป็นเหตุผลสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการ ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องคำนึงถึงคุณภาพมาก่อน โดยที่ประเภทคุณภาพ อาจจำแนกได้เป็น

1) คุณภาพด้านเทคนิค ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพและความสามารถในการใช้งานที่ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ เช่น ความแข็งแรงของผลิตภัณฑ์ ระบบป้องกันความปลอดภัย เป็นต้น

2) คุณภาพด้านจิตวิทยา ได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อจิตใจของผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการ เช่น ความสวยงามการออกแบบผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ของสินค้า เป็นต้น

3) คุณภาพด้านความผูกพันต่อเนื่องหลังการขาย เช่น การให้บริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า เป็นต้น

4) คุณภาพด้านเวลา เช่น อายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ ความยากง่ายในการบำรุงรักษา ความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

5) คุณภาพด้านจริยธรรม เช่น ความถูกต้องตรงตามมาตรฐานการผลิต ความจริงใจในการให้บริการ เป็นต้น

ความสำคัญของคุณภาพนั้น ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยในการลดต้นทุน ยกระดับความต้องการของลูกค้า ส่งมอบได้ตามเวลากำหนด และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของลูกค้า

3.3.2 ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปเพื่อดำเนินการผลิตหรือบริการ เริ่มตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตรวจสอบ การจัดเก็บ การขนส่ง และการส่งมอบลูกค้า เรียกว่า เป็นต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย

1) ต้นทุนวัตถุดิบ (Material Cost) เป็นค่าวัตถุดิบที่ซื้อมาจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปผลิตสินค้าหรือบริการ ตลอดจนค่าวัสดุต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าถ่ายเอกสาร และค่าโทรศัพท์ต่างๆ เป็นต้น

2) ต้นทุนด้านแรงงาน (Labor Cost) คือ ค่าจ้างพนักงาน เจ้าหน้าที่ เพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการทำงานขององค์การ

3) ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร (Machine Operating Cost) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้า โดยไม่คำนึงว่าเครื่องจักรนั้นกำลังทำงานอยู่หรือไม่ เช่น ค่าเชื้อเพลิง หรือพลังงานที่ใช้ในการขับเคลื่อนเครื่องจักร ค่าซ่อมบำรุงรักษา ค่าชิ้นส่วนและอะไหล่ต่างๆ ของเครื่องจักร เป็นต้น

ในการเพิ่มผลผลิตนั้นจะต้องลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง ซึ่งต้องควบคุมไปกับการบริหารคุณภาพ โดยการพยายามลดความสูญเสีย และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่อาจไม่จำเป็นออกไป ขณะเดียวกันต้องประหยัดพลังงาน แรงงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด และพนักงานต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะทำให้งานที่ทำมีคุณภาพดีขึ้นและลดการสูญเสีย

3.3.3 การส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับหน่วยงานถัดไป ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าได้อย่างตรงเวลา มีจำนวนครบถ้วน และมีคุณสมบัติตรงตามที่ลูกค้ากำหนด เป็นการช่วยให้หน่วยงานได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นหน่วยงานจะต้องมีระบบการส่งมอบภายในที่ดีเสียก่อน อุปสรรคของการส่งมอบที่สำคัญ คือ ความสูญเสียต่างๆ มีผลกระทบต่อการส่งมอบสินค้า เช่น

- วัตถุดิบขาด ไม่เพียงพอต่อความต้องการของฝ่ายผลิต
- เสียเวลารอคอยข้อมูล เพื่อใช้ในการออกแบบ
- กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อการผลิต
- เครื่องจักรเสีย
- ผลิตชิ้นงานแต่ละชิ้นเสียเวลานานเกินไป
- พนักงานมีวิธีการทำงานไม่เหมาะสม

3.3.4 ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายกับพนักงาน ซึ่งส่งผลให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน หรือหมายถึงการป้องกันการสูญเสียจากอุบัติเหตุ คือ การบาดเจ็บ เจ็บป่วย ทรัพย์สินเสียหาย และความสูญเสีย เนื่องจากกระบวนการผลิต ในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และพนักงานทุกคนทำงานด้วยความปลอดภัย จะเกิดประโยชน์ดังนี้

- ผลผลิตเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกไม่หวาดกลัว หรือวิตกกังวล เมื่อมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีอุปกรณ์ป้องกันอันตราย ทำงานได้เต็มที่ ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้น
- ต้นทุนการผลิตลดลง ต้นทุนการผลิตเนื่องจากความสูญเสียต่างๆ ที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินทดแทน การบาดเจ็บไม่เกิดขึ้นจะทำให้ต้นทุนการผลิตจึงลดลง
- ทำให้องค์การเกิดผลกำไรมากขึ้น ทำงานอย่างปลอดภัย ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่งผลให้องค์การมีกำไรมากขึ้น
- รักษาทรัพยากรมนุษย์ อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งจะทำให้พนักงานบาดเจ็บ พิการ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิตลงได้ ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ แต่ถ้าสภาพการทำงานมีความปลอดภัยจะเป็นการสงวนทรัพยากรมนุษย์ไว้
- ปัจจัยในการจูงใจในการทำงาน การจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัยจะส่งผลทำให้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการ และรู้สึกสนใจในงานมากขึ้น

3.3.5 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale) หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงาน ความรู้สึกที่มีต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งวัดระดับความรู้สึกของพนักงานทำได้ยาก แต่สามารถสังเกตดูพฤติกรรม ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ สามารถทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ มีความสามัคคี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ได้แก่

- คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความพึงพอใจ ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน รายได้ที่ได้รับ เพื่อนร่วมงาน
- รางวัลผลตอบแทน ผลประโยชน์จากกำไร
- แผนและนโยบายขององค์การ
- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและบรรยากาศในการทำงาน
- สุขภาพกายสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน

3.3.6 สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวเรา มีทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น อากาศ น้ำ ดิน ต้นไม้ สัตว์ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและชุมชน ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตกับสิ่งแวดล้อม คือ การผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีที่สะอาดในการผลิต และการจัดการระบบสิ่งแวดล้อม เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายสำหรับการบำบัดของเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต รวมทั้งใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า จะให้ต้นทุนลดลงและมีกำไรเพิ่มขึ้น

3.3.7 จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics) หมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยไม่เอาเปรียบทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง ภาครัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

จากความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการแปรสภาพของระบบการผลิต จะอธิบายในรายละเอียดในเรื่องที่ 4.1.2 และระบบการบริการในเรื่องที่ 4.1.3

กิจกรรม 4.1.1

1. จงอธิบายความสำคัญของการบริหารการผลิตและบริการมาพอสังเขป
2. จงระบุขอบเขตของการบริหารการผลิตและการบริการ

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

เรื่องที่ 4.1.2
ระบบการผลิต

ระบบการผลิต หมายถึง ระบบหรือกระบวนการทำงานขององค์การในฐานะผู้ผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์

1. ความหมายของระบบการผลิต

ระบบการผลิต หมายถึง ระบบหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาจากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ กล่าวคือ จากวัตถุดิบที่มีอยู่จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปตามต้องการ การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องนำมารวมไว้ในระบบการผลิต

กิจกรรมที่อยู่ในระบบการผลิต คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุม ดังนี้

1) **การวางแผน** เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการที่มีประสิทธิภาพ ในแผนการผลิตจะกำหนดเป้าหมายย่อยไว้ในแผนกต่างๆ ในเทอมของเวลาที่กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า และจากเป้าหมายย่อยที่ถูกกำหนดขึ้น ถ้าประสบผลสำเร็จจะส่งผลไปยังเป้าหมายที่ต้องการ

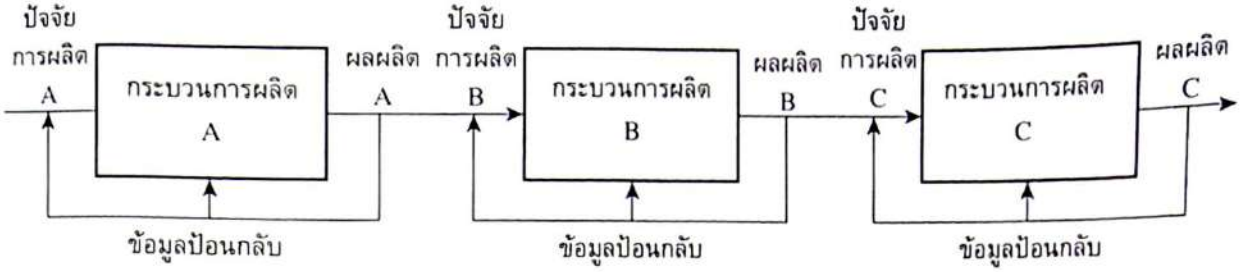
2) **การดำเนินงาน** เป็นขั้นตอนของการดำเนินการ จะเริ่มต้นได้ต่อเมื่อรายละเอียดต่างๆ ในขั้นตอนการวางแผนถูกกำหนดไว้ในการแผนการผลิต

3) **การควบคุม** เป็นขั้นตอนของการตรวจตราให้คำแนะนำและติดตามผลเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยใช้การป้อนกลับของข้อมูล (Feedback Information) ของงานที่ก้าวหน้า โดยผ่านกลไกการควบคุม (Control Mechanism) ซึ่งจะทำหน้าที่ปรับปรุงแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก

2. ประเภทของการผลิต

ระบบการผลิตของสหกรณ์มักพบในสหกรณ์การเกษตรเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจการแปรรูปผลผลิต เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าของสมาชิกและขายให้ได้ราคาดี เช่น การแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมสดพาสเจอร์ไรส์ หรือนมอัดเม็ด หรือการสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีหลักในการจัดการระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้การทำงานของฝ่ายการตลาดและการเงินมีความคล่องตัว โดยระบบการผลิตทั่วไปอาจจำแนกได้เป็น 3 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตแบบอนุกรม 2) ระบบการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และ 3) ระบบการผลิตเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระบบการผลิตแบบอนุกรม เป็นระบบเป็นการผลิตที่ต่อเนื่องกันโดยความต่อเนื่องนี้เรียกว่าสายการผลิต (Line Product) ดังแสดงภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ระบบการผลิตแบบอนุกรมเวลา

จากภาพที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าทั้งระบบเป็นการผลิตที่ต่อเนื่องกันโดยแบ่งออกเป็น 3 ระบบย่อย คือ ชิ้นงานที่สำเร็จจากระบบหนึ่งจะกลายเป็นปัจจัยการผลิตของระบบต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยความต่อเนื่องนี้เราเรียกว่า สายการผลิต (Line Product) ซึ่งข้อดีก็คือ สามารถใช้พื้นที่ในโรงงานได้เต็มประสิทธิภาพ การขนย้ายวัสดุดิบจะตายตัวโดยใช้สายพานลำเลียง

ตัวอย่างเช่น สหกรณ์โคนมแห่งหนึ่ง ปัจจัยการผลิต คือ น้ำนมดิบ ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง ผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อใส่ส่วนผสม การตรวจวัดปริมาณของแต่ละบรรจุภัณฑ์ และเคลื่อนไปตามสายพานลำเลียงเพื่อปิดฝาขวด ติดฉลาก และบรรจุลงหีบห่อพร้อมส่งจำหน่ายต่อไป

2.2 ระบบการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เป็นระบบการผลิตที่ทำการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยผลิตภัณฑ์ที่ต้องการผลิตสามารถเปลี่ยนแปลงรูปร่าง ลักษณะ ตามคำสั่งซื้อจากลูกค้า บางกรณีได้มีการผลิตชิ้นส่วนไว้เพื่อรอคำสั่งจากลูกค้า เมื่อลูกค้าสั่งก็สามารถประกอบได้ทันที หรือบางครั้งการผลิตสินค้าบางชนิดวัตถุดิบในสต็อกไม่มี ก็อาจต้องเสียลูกค้ารายนั้นไป ดังนั้นวงจรการผลิตที่ดีจะต้องมีการสต็อกวัตถุดิบให้เพียงพอแก่ความต้องการ โดยการวัดประสิทธิภาพในระบบการผลิตนั้นมักจะวัดจากระยะเวลาในการออกแบบและการผลิตสินค้า หรือวัดจากยอดคำสั่งซื้อที่ส่งของได้ตรงเวลา เป็นต้น

2.3 ระบบการผลิตเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้า เป็นแบบลักษณะการผลิตไว้ล่วงหน้าโดยไม่ต้องรอคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จแล้วจะเก็บในคลังสินค้า เมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าก็เบิกสินค้าและสามารถจัดส่งได้ทันที วิธีนี้สามารถจัดส่งให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยการผลิตเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้าจะเป็นการผลิตตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ แต่จะต้องไม่เก็บไว้ในสต็อกนานเกินไปจนเกิดต้นทุนจมหรือสินค้าเกิดการล้าสมัย แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องสามารถพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนกำลังการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น ในกรณีที่สินค้าขาดสต็อกก็จะทำให้สินค้าขาดตลาดหรือต้องรอการผลิต และก็อาจทำให้เสียลูกค้าไปในที่สุด ดังนั้นแล้วองค์การจะต้องมีกระบวนการที่จะสำรองสต็อกให้เพียงพอตามการพยากรณ์ของยอดขาย

3. ประเภทของการผลิตตามลักษณะ

ประเภทของการผลิตแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) แบ่งตามลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ และ 2) แบ่งตามลักษณะของระบบการผลิตและปริมาณการผลิต มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แบ่งตามลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1 การผลิตตามคำสั่งซื้อ (Made to Order) เป็นการผลิตที่คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า การเตรียมการผลิตและวัตถุดิบที่จะใช้ตลอดจนกระบวนการผลิตจึงไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้

3.1.2 การผลิตเพื่อรอจำหน่าย (Made to Stock) เป็นการผลิตที่มีคุณลักษณะเป็นมาตรฐานเดียวกันตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจัดหาวัตถุดิบและการเตรียมกระบวนการผลิตสามารถทำได้ล่วงหน้า

3.1.3 การผลิตเพื่อรอคำสั่งซื้อ (Assembly to Order) เป็นการผลิตชิ้นส่วนที่จะนำไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ทันเวลาเมื่อมีคำสั่งซื้อ

3.2 แบ่งตามลักษณะของระบบการผลิตและปริมาณการผลิต สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.2.1 การผลิตแบบโครงการ (Project Manufacturing) เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ราคาแพง และมีลักษณะเฉพาะตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

3.2.2 การผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Job Shop/Intermitten Production) เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า มีการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตค่อนข้างบ่อย และผลผลิตไม่มีมาตรฐาน

3.2.3 การผลิตแบบกลุ่ม (Batch Production) เป็นการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแยกเป็นกลุ่มๆ ในแต่ละกลุ่มจะผลิตตามมาตรฐานเดียวกัน

3.2.4 การผลิตแบบไหลผ่าน หรือการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous Process/Continuous Flow Production) เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันในปริมาณมาก จะมีเครื่องจักรอุปกรณ์เฉพาะของแต่ละสายผลิตภัณฑ์แยกต่างหาก โดยไม่มีการใช้เครื่องจักรร่วมกัน เครื่องจักรอุปกรณ์จะเป็นแบบเฉพาะงานสำหรับแต่ละสายผลิตภัณฑ์เพื่อการผลิตที่รวดเร็วและได้ปริมาณมาก

สำหรับระบบการผลิตของสหกรณ์นั้น ที่พบไม่ว่าจะเป็นประเทศไทยหรือต่างประเทศมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ สหกรณ์เป็นผู้ผลิตเอง และสหกรณ์จ้างผู้อื่นผลิต โดยสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนการผลิต คุณภาพของสินค้า ความพอเพียงในการผลิต ความเชี่ยวชาญในการผลิต และลักษณะความต้องการของสินค้า

ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรกันทรลักษ์ จำกัด เป็นสหกรณ์โรงสีข้าวขนาดกลางด้านการผลิตข้าวสารคุณภาพเกรดพรีเมียม สมาชิกปลูกข้าวระบบ GAP (Good Agriculture Practices) เพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับรายได้สมาชิก โรงสีของสหกรณ์การเกษตรกันทรลักษ์ จำกัด มีขบวนการผลิตข้าวสารมาตรฐานครบวงจร ตั้งแต่ขบวนการผลิตระดับแปลงนาผ่านการรับรอง GAP (Good Agriculture Practices) ระดับโรงสีผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) และ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ไม่ปะปนข้าวเปลือกทั่วไป และข้าวสารต้องผ่านการคัดแยกเมล็ดเหลือง เมล็ดหัก และเมล็ดเสียตามมาตรฐานส่งออก ไปจนถึงระดับโรงคัดบรรจุสินค้าข้าวที่ได้รับการรองรับมาตรฐานสินค้าแสดงให้เห็นถึงความปลอดภัยในการบริโภคและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

นอกจากสหกรณ์การเกษตรกันทรลักษ์ จำกัด จะได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ข้าว ประเภทข้าวหอมมะลิ มกษ. 4000-2546 สินค้าข้าวสารจากสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) แล้ว ยังมีสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองเช่นกัน คือ สหกรณ์การเกษตรเชียงแสน จำกัด จ.เชียงราย มาตรฐานข้าวหอมมะลิ มกษ. 4000-2546 ประเภทข้าวสาร ข้าวกล้อง สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด จ.เชียงใหม่ ประเภทข้าวหอมมะลิไทย มกษ. 4000-2546 ประเภทข้าวสาร ข้าวกล้อง สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด ประเภทข้าวหอมมะลิ มกษ. 4000-2546 เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีโรงสีข้าวที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) มกษ. 4403-2553 เช่น สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรเชียงแสน จำกัด สหกรณ์การเกษตรพลังสามัคคีสตรีลุ่มน้ำโขง จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรกันทรลักษ์ จำกัด เป็นต้น

กิจกรรม 4.1.2

ประเภทการผลิตแบ่งเป็นกี่ประเภท จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.2)

เรื่องที่ 4.1.3
ระบบการบริการ

การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพเป็นการส่งมอบบริการตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเป้าหมายที่ได้รับบริการไปแล้วเกิดความพึงพอใจ ซึ่งลูกค้ามีหลายกลุ่มหากให้บริการไม่เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าอาจเสี่ยงต่อการขาดทุน เพราะลูกค้าเป้าหมายจะไม่เข้ามาใช้บริการซ้ำอีกก็เป็นได้ เช่น การให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ หากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าอย่างดีที่สุด ก็เป็นที่แน่นอนว่าสมาชิกจะต้องกลับมาใช้บริการกับสหกรณ์ในระยะยาว แต่ถ้าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้บริการโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก การเข้ามาใช้บริการของสมาชิกในครั้งต่อๆ ไปกับสหกรณ์ก็จะลดลงจำนวนครั้งลง เป็นต้น

1. ความหมายของระบบการบริการ

1.1 ระบบการบริการ การบริการเป็นกิจกรรม ผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการของผู้มารับบริการ โดยต้องสร้างระบบการบริการที่มีคุณภาพซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก คือ

ต้องรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง ให้บริการที่น่าเชื่อถือไว้วางใจบริการที่เป็นไปตามที่ให้สัญญาหรือตามที่เสนอไว้ รูปแบบการให้บริการที่หลากหลายจะต้องไม่ลดคุณภาพบริการหลักที่มีอยู่เดิม การให้บริการต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 คุณภาพการบริการ เป็นความคาดหวังของลูกค้าขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจจะต้องตอบสนองให้ได้ ซึ่งเกณฑ์ที่ลูกค้าใช้ในการวัดคุณภาพการบริการ ลูกค้าจะวัดจากความเป็นรูปธรรมของการบริการ ความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ การตอบสนองต่อลูกค้า การให้ความเชื่อมั่น และความเอาใจใส่ต่อลูกค้า ลูกค้ามักคาดหวังว่าอย่างน้อยจะต้องได้รับเท่ากับที่คาดไว้ หากคุณภาพของบริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะมองหาบริการจากคู่แข่งของธุรกิจ ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการผู้บริโภคใช้ปัจจัย 10 ประการ ในการประเมินคุณภาพของการบริการ ได้แก่

1.2.1 ความไว้วางใจ (Reliability) คือ ความถูกต้องของกระบวนการให้บริการ ความสามารถของการให้บริการได้อย่างถูกต้อง และสามารถให้บริการได้ตามที่สัญญาไว้อย่างครบถ้วน

1.2.2 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) คือ ผู้ให้บริการจะต้องมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ของลูกค้าได้ทันที มีการสื่อสารที่ดีในการชี้แจงรายละเอียดก่อนให้บริการทุกครั้ง

1.2.3 ความสามารถของผู้ให้บริการ (Competence) คือ การที่ผู้ให้บริการมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการบริการ สามารถแสดงให้ลูกค้าเห็นชัดเจน และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้

1.2.4 การเข้าถึงบริการ (Access) คือ ลูกค้าจะต้องเข้าถึงบริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ มีขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่ซับซ้อน การให้บริการกระจายทั่วถึง เช่น การคมนาคมสะดวก การบริการเป็นระเบียบ รวดเร็ว ไม่เสียเวลาในการรอนาน เวลาที่ใช้บริการเป็นเวลาที่สะดวกสำหรับลูกค้าด้วยความเสมอภาพ เป็นต้น

1.2.5 อัธยาศัยไมตรี (Courtesy) คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจะต้องมีความสุภาพ มีความเอาใจใส่ รวมทั้งมีกริยามารยาท การแต่งกายสุภาพ ใช้คำพูดที่เหมาะสม และมีบุคลิกภาพดี

1.2.6 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสื่อสารมีความสำคัญมากต่อคุณภาพบริการ เพราะนอกจากเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการให้บริการแล้ว ยังจัดว่าเป็นบริการอีกลักษณะหนึ่ง ดังนั้นผู้ให้บริการจึงควรมีการให้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้มาใช้บริการ และหลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิคในการสื่อสารแก่ลูกค้า

1.2.7 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ ความน่าเชื่อถือที่เกิดขึ้นจากความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความสนใจอย่างจริงใจ

1.2.8 ความปลอดภัย (Security) คือ การบริการที่ส่งมอบแก่ผู้ให้บริการไม่เกิดความเสี่ยงและอันตรายของร่างกาย หรือข้อสงสัยต่างๆ ในเรื่องของการรักษาความลับของลูกค้า การรักษาความปลอดภัย เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจว่ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินรวมทั้งชื่อเสียง

1.2.9 ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) คือ บริการที่นำเสนอออกมาเป็นรูปธรรมจะทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงการใช้บริการนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีสถานที่ใหญ่โต มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอ มีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการ

1.2.10 เข้าใจลูกค้า (Understanding/Knowing the Customer) คือ การที่ผู้ให้บริการพยายามทำความรู้จักกับลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า

1.3 ประเภทของการบริการ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) จำแนกตามความสำคัญของการบริการในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ 2) จำแนกตามระดับความคาดหวังของผู้รับบริการ และ 3) จำแนกตามองค์การการค้าโลก มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 จำแนกตามความสำคัญของการบริการในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ โดยแบ่งการบริการออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ เช่น โรงแรมมีการบริการห้องพักเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ธุรกิจการบินมีการบริการขนส่งทางอากาศเป็นผลิตภัณฑ์หลัก และธุรกิจนำเที่ยวมีการบริการนำเที่ยวเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เป็นต้น

2) การบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์เสริมที่ผนวกมากับการขายสินค้าหลักอื่น ๆ การบริการประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าเร็วขึ้นหรือจำนวนมากขึ้น โดยอาจไม่คิดราคาค่าบริการหรือคิดเพียงบางส่วน

1.3.2 จำแนกตามระดับความคาดหวังของผู้รับบริการ แบ่งการบริการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) การบริการหลัก (Core Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบตรงหน่วยงาน เช่น ในธุรกิจโรงแรม การบริการหลัก คือ การให้บริการห้องพัก ซึ่งหมายถึงการจัดห้องพักที่เอื้ออำนวยต่อการพักผ่อน สำหรับในธุรกิจการบินนั้น การบริการหลัก คือ การให้บริการขนส่งทางอากาศ ซึ่งหมายถึงการนำผู้โดยสารเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งโดยจัดที่นั่งบนเครื่องบินให้ เป็นต้น

2) การบริการที่คาดหวัง (Expected Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับนอกเหนือจากการบริการหลัก

3) การบริการพิเศษเพิ่มเติม (Exceeded Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่ผู้รับบริการไม่ได้คาดหวังมาก่อนว่าจะได้รับ และเมื่อได้รับแล้วก็ทำให้เกิดความประทับใจ

1.3.3 จำแนกตามองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) โดยฝ่ายเลขานุการของ WTO ได้จำแนกประเภทของการบริการไว้จำนวน 12 สาขา ดังนี้

1) การบริการด้านธุรกิจอาชีพ (Professional Business Services) ซึ่งครอบคลุมการบริการด้านวิชาชีพ ด้านคอมพิวเตอร์ การโฆษณา การค้นคว้าวิจัยและการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าโดยไม่รวมการดำเนินงาน และการบริการด้านธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) การบริการสื่อสารคมนาคม (Communication Services) ครอบคลุมถึงการบริการไปรษณีย์และพัสดุภัณฑ์ การโทรคมนาคม โสตทัศน์ และอื่นๆ

3) การบริการด้านการก่อสร้างและวิศวกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับการก่อสร้าง (Construction and Related Engineering Service) ภายใต้สาขานี้จะครอบคลุมถึงการบริการงานก่อสร้าง งานติดตั้งและอื่นๆ

4) การบริการด้านการจัดจำหน่าย (Distribution Service) ครอบคลุมถึงการบริการค้าปลีก ค้าส่ง การบริการในลักษณะตัวแทนจำหน่าย การบริการธุรกิจแฟรนไชส์ และอื่นๆ

5) การบริการด้านการศึกษา (Education Services) ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ตลอดจนหลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ และบริการด้านการศึกษาอื่นๆ

6) การบริการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Services) ครอบคลุมถึงการบริการกำจัดมลภาวะต่างๆ รวมทั้งการบริการด้านสุขาภิบาล และอื่นๆ

7) การบริการด้านการเงิน (Financial Services) ครอบคลุมถึงการบริการด้านการประกันภัย การธนาคาร ธุรกิจหลักทรัพย์และการบริการด้านการเงินอื่นๆ

8) การบริการด้านสุขภาพและบริการทางสังคม (Health Related and Social Services) ครอบคลุมถึงการบริการรักษาพยาบาล การบริการด้านสุขภาพ และการบริการด้านสังคมอื่นๆ

9) การบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการด้านการเดินทางที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว (Tourism and Travel Related Service) ภายใต้สาขานี้จะครอบคลุมถึงการบริการของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว บริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ โรงแรม ภัตตาคาร และอื่นๆ

10) การบริการด้านนันทนาการ วัฒนธรรม และการกีฬา (Recreational, Cultural and Sporting Service) ครอบคลุมถึงการบริการของธุรกิจบันเทิง ซึ่งรวมถึงโรงละคร ดนตรี ละครสัตว์ การบริการข่าวสาร ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ การบริการด้านวัฒนธรรมอื่นๆ การบริการด้านการกีฬา และการนันทนาการอื่นๆ

11) การบริการด้านการขนส่ง (Transportation Services) ครอบคลุมการบริการด้านการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางอวกาศ และทางท่อ และการขนส่งอื่นๆ

12) การบริการด้านอื่นๆ (Other Services not included Elsewhere) เช่น การบริการเสริมสวย เป็นต้น

โดยสรุป การบริการเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ โดยหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับองค์ประกอบของการบริการทุกองค์ประกอบ เพื่อให้การบริการมีคุณภาพ หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งบกพร่องย่อมส่งผลกระทบให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรืออาจล้มเหลวได้

สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัด รู้จักการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลัก และยังสนับสนุนให้สมาชิกนำเงินมาฝากประจำและฝากออมทรัพย์ ส่วนการกู้นั้นถือเป็นวัตถุประสงค์รอง โดยสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การจ่ายเงินกู้ให้สมาชิกจึงต้องมีการตรวจสอบก่อน การชำระเงินกู้คืนให้สมาชิกนำส่งเป็นงวดๆ ไม่ให้เกิดความเดือดร้อน

แก่สมาชิก ซึ่งหากสหกรณ์ออมทรัพย์มีการประเมินคุณภาพของการบริการ โดยใช้ปัจจัย 10 ประการ เพื่อกำหนดคุณภาพการบริการแก่สมาชิก ที่ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) การตอบสนองความต้องการ 3) ความสามารถของผู้ให้บริการ 4) การเข้าถึงบริการ 5) อัธยาศัยไมตรี 6) การติดต่อสื่อสาร 7) ความน่าเชื่อถือ 8) ความปลอดภัย 9) ความเป็นรูปธรรมของบริการ และ 10) เข้าใจลูกค้า ก็จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าสหกรณ์เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ เกิดความผูกพันแน่นแฟ้นเป็นลูกค้าระยะยาวกับสหกรณ์ และยังเกิดการบอกเล่าประสบการณ์กับผู้ที่ยังไม่ได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ เมื่อได้รับทราบข้อมูลดังกล่าวก็จะอยากเข้ามาใช้บริการจากสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ขยายฐานสมาชิกได้เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ ในปัจจุบันสิ่งที่สำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารระบบการผลิตและระบบการบริการ คือ การจัดการเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในการบริหารการผลิตและการบริการ ซึ่งสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะที่เหมาะสม งบประมาณที่ลงทุนไป และผลตอบแทนที่ได้รับ โดยจะต้องสอดรับกับเทคโนโลยีที่จะเลือกใช้

กิจกรรม 4.1.3

ประเภทของการบริการแบ่งเป็นกี่ประเภท จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 4.2
การวางแผนการผลิตของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

4.2.1 การวางแผนผลิตภัณฑ์
4.2.2 การวางแผนทำเลที่ตั้ง
4.2.3 การวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนผลิตภัณฑ์ เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติการของกระบวนการผลิต ข้อควรคำนึงในการวางแผนกำลังการผลิต การวัดกำลังการผลิต การกำหนดระดับของกำลังการผลิต และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
2. การวางแผนทำเลที่ตั้ง เป็นกระบวนการตัดสินใจในการเลือกทำเลที่ตั้งของสหกรณ์ โดยมีขั้นตอนในการเลือกทำเลที่ตั้ง พิจารณาจากปัจจัยใน และการเลือกทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการ
3. การวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ หลักของการวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ คือ จัดทำงบประมาณการผลิต กำหนดรายการวัสดุ วางแผนกรรมวิธี วางแผนดำเนินงานแผนภูมิกระบวนการผลิต ซึ่งจะบ่งบอกถึงรายละเอียดต่างๆ ของลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน กะประมาณเวลา และกำหนดตารางการผลิต การวางแผนจะต้องมีตารางการปฏิบัติการโดยประกอบด้วยหลายๆ กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทั้งปริมาณ คุณภาพ และในระยะเวลาที่ต้องการ ตารางการปฏิบัติการจึงเป็นการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.1 “การวางแผนผลิตภัณฑ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนผลิตภัณฑ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.2 “การวางแผนทำเลที่ตั้ง” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนทำเลที่ตั้งได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.3 “การวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 4.2.1
การวางแผนผลิตภัณฑ์

การดำเนินธุรกิจนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นผู้กำหนดขอบเขตของธุรกิจ โดยต้องพิจาณาว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการประเภทไหนออกสู่ตลาด ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ในทุกขั้นตอนจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ นั่นคือ เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

1. ความหมาย และความสำคัญของการวางแผนผลิตภัณฑ์

1.1 ความหมายของการวางแผนผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปแล้วการผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน วัตถุดิบ และผู้ประกอบการการผลิต ผ่านกระบวนการผลิตหรือกรรมวิธีในการผลิต เป็นสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค กรรมวิธีในการผลิตเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือประโยชน์ในการใช้สอยให้กับตัวสินค้าและบริการ ทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจขึ้นมาใหม่ โดยทำให้สิ่งของหรือบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้บริโภค เช่น การนำข้าวเปลือกมาสีเป็นข้าวสาร และการทำข้าวเปลือกให้มีประโยชน์มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้กับตัวสินค้า

รูปแบบของการผลิตหรือการเพิ่มอรรถประโยชน์ หมายถึง ความสามารถในการสนองความต้องการที่มีอยู่ในตัวสินค้า โดยสร้างหรือเพิ่มอรรถประโยชน์ของสินค้าหรือบริการ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงรูป (Form Utility) เป็นการนำเอาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมาเปลี่ยนแปลงรูป เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการชนิดใหม่ โดยใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีการผลิต เช่น การนำข้าวเปลือกมาสีเป็นข้าวสาร นำผ้ามาตัดเสื้อ นำถั่วเหลืองมาสกัดเป็นน้ำมัน การแปรรูปยางพาราเป็นยางรถยนต์ เป็นต้น

2) การเปลี่ยนสถานที่ (Place Utility) เป็นการขนส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ เกิดจากการขนย้ายสินค้าแห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการผลิตสินค้าและบริการ หรือสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากขึ้นอย่างทั่วถึง เช่น ขนส่งแร่จากในเหมืองมาในเมือง ขนส่งน้ำมันจากโรงกลั่นไปยังภูมิภาคต่างๆ การส่งอ้อยไปยังโรงงานผลิตน้ำตาล การขนส่งยางแผ่นดิบไปยังโรงงานผลิตยางแผ่นรมควันเป็นต้น ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้สะดวก

3) การเปลี่ยนแปลงด้านเวลา (Time Utility) เป็นการสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค อันเนื่องจากการแปรรูปปัจจัยการผลิต หรือสินค้าและบริการให้มีอายุการใช้งานได้นานขึ้น หรือการเก็บรักษาสิ่งของเอาไว้ให้ผู้บริโภคได้บริโภคตามเวลาที่ต้องการ สินค้าบางชนิดอาจบริโภคได้เฉพาะบางฤดูกาล หรืออาจกล่าวได้ว่าการผลิตสินค้าและบริการสอดคล้องกับฤดูกาล เช่น ผลไม้นำมาผลิตเป็นผลไม้กระป๋อง ในฤดูหนาวมีการผลิตเสื้อกันหนาว ในฤดูฝนมีการผลิตร่มเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอกับความต้องการที่สูงขึ้น เป็นต้น

4) การเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ (Possession Utility) สินค้าบางชนิดจะมีการเปลี่ยนกรรมสิทธิ์หลายทอดกว่าจะถึงผู้บริโภค คือ กรรมสิทธิ์จะเปลี่ยนจากผู้ผลิตไปยังพ่อค้าขายส่ง พ่อค้าขายปลีก ผู้บริโภค

5) การให้บริการ (Services Utility) เป็นการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือความพอใจอันเนื่องจากการให้บริการโดยตรงแก่ผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการศึกษา การขนส่ง เป็นต้น

โดยสรุป การวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญที่สุดในการเริ่มการผลิต และเมื่อได้มีการผลิตสินค้าหรือเสนอบริการไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปองค์การจะสนใจต่อการปรับปรุงแก้ไขสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นเพราะสภาพแวดล้อมที่มีมาตรฐานที่ดีขึ้น หรือเพราะความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 ความสำคัญของการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนผลิตภัณฑ์มีความสำคัญดังนี้ คือ

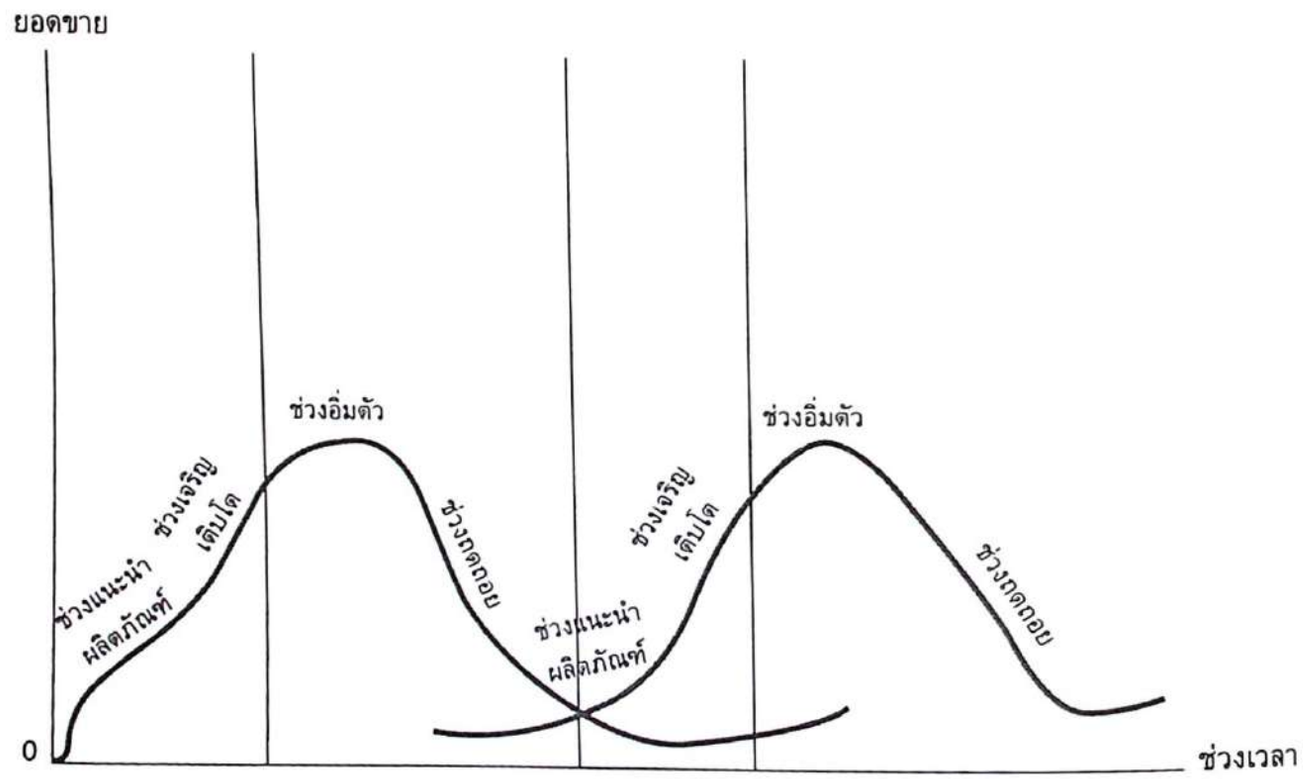
1.2.1 เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีปริมาณการผลิตที่เหมาะสม

1.2.2 เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า

1.2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาต้นทุนในการผลิตว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

1.2.4 เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเวลาที่เหมาะสม

ทั้งนี้ เมื่อมีการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ท้องตลาด การวางแผนผลิตภัณฑ์จะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวอยู่ในช่วงของวัฏจักรใด ซึ่งวัฏจักรของผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งได้ 4 ช่วง คือ ช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ ช่วงเจริญเติบโต ช่วงอิ่มตัว และช่วงถดถอย ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

จากภาพที่ 4.4 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 4 ช่วง คือ ช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ ช่วงเจริญเติบโต ช่วงอิ่มตัว และช่วงถดถอย มีรายละเอียดดังนี้

1) ช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ (Introduction Stage) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด ยังต้องมีการปรับปรุงคุณสมบัติบางอย่างเพื่อให้เหมาะสมกับตลาด ในขณะที่กระบวนการผลิตยังต้องปรับปรุงเทคนิคการผลิตให้มีความเหมาะสม ทั้งในเรื่องการวิจัยตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ขณะเดียวกันความต้องการผลิตภัณฑ์ยังมีไม่มากนัก และยอดขายเท่ากับศูนย์และกำไรก็มีค่าเท่ากับศูนย์เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ข้าวสารปลอดภัย ในช่วงแรกจะต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ทราบถึงคุณประโยชน์ของข้าว อาจจะมีการสาธิตให้ลูกค้าได้รับประทานก่อน ในช่วงนี้ยอดขายอาจไม่สูงมากนัก

2) ช่วงเจริญเติบโต (Growth Stage) ในช่วงนี้ยอดขายผลิตภัณฑ์จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากสินค้าได้รับความนิยมจากลูกค้าและสินค้าเริ่มติดตลาด สิ่งสำคัญในช่วงนี้สหกรณ์จะต้องมีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำ เพื่อการกำหนดกำลังการผลิตได้อย่างเหมาะสมและสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการและปริมาณที่ลูกค้าต้องการ

3) ช่วงอิ่มตัว (Maturity Stage) ในช่วงนี้ผลิตภัณฑ์จะเข้าสู่ช่วงเจริญเติบโตเต็มที่ ยอดขายมีปริมาณมากและคงที่ และเริ่มมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแย่งส่วนครองตลาด โดยกลยุทธ์ในช่วงนี้คือ สหกรณ์ต้องใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต การใช้เครื่องซีลสุญญากาศ (Vacuum Sealing Machine) เพื่อการเก็บข้าวได้นานขึ้น รวมถึงการควบคุมต้นทุน ควบคุมผลิตภัณฑ์ในสินค้าที่มีลูกค้าน้อยรายเพื่อสามารถผลิตสินค้าในต้นทุนที่ต่ำลง ขณะเดียวกันต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาดให้ได้

4) ช่วงถดถอย (Decline Stage) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์มียอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้ามีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงการบริโภค ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมในช่วงนี้ คือ สหกรณ์ไม่ลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายลดลง โดยสหกรณ์ต้องหยุดสายการผลิตและวางแผนในผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เพื่อให้อยู่ในตลาดได้ต่อไป

โดยสรุป ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทจะมีช่วงเวลาในการเข้าสู่ตลาดแตกต่างกันไป การผลิตมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา และความยืดหยุ่น ซึ่งแต่ละช่วงของวงจรชีวิตจะเน้นวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในการวางแผนกำลังการผลิต และการวางแผนระดับการผลิตให้เพียงพอกับปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ

1.3 การวางแผนกำลังการผลิต เป็นการวางแผนและจัดการด้านกำลังการผลิต เป็นการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับขนาดของโรงงานหรือสถานที่ทำการผลิต จำนวนเครื่องจักรอุปกรณ์ ตลอดจำนวนคนงานที่เหมาะสม ไม่เกิดปัญหาการผลิตได้น้อยหรือมากเกินไปไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์สำหรับการจัดการกำลังการผลิต แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การผลิตด้วยระดับอัตราคงที่และกลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การผลิตด้วยระดับอัตราคงที่ (Level Production Strategy) หมายถึง อัตราการผลิตเท่ากับค่าเฉลี่ยความต้องการสินค้า ในช่วงระยะเวลาความต้องการสินค้าน้อย สินค้าที่ผลิตจะถูก

เก็บเป็นสินค้าคงเหลือเพื่อใช้ในช่วงระยะเวลาที่ความต้องการสูงมากกว่ากำลังการผลิต ต้นทุนของกลยุทธ์ คือ ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงเหลือ ต้นทุนความเสียหายของสินค้าที่เกิดจากการจัดเก็บสินค้า

1.3.2 กลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ (Purchase Production Strategy) หมายถึง ผลิตตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า โดยมีการจ้างเพิ่มและปรับลดพนักงานเพื่อจัดการกำลังการผลิตให้เท่ากับความต้องการที่เพิ่มขึ้น/ลดลง ต้นทุนของกลยุทธ์ คือ ต้นทุนการจ้างงานและค่าปรับลดพนักงาน กล่าวได้ว่ากำลังการผลิต คือ อัตราสูงสุดที่ระบบการผลิตสามารถผลิตได้เต็มที่ในช่วงเวลาหนึ่งของดำเนินงาน การวัดกำลังการผลิตทำได้ 2 ทาง คือ

1) การวัดกำลังการผลิตจากผลผลิต ในการวัดกำลังการผลิตจากผลผลิต หรือผลผลิตผลิตภัณฑ์จะใช้เมื่อผลผลิตจากกระบวนการสามารถนับได้ เช่น การวัดกำลังการผลิตของโรงงาน โดยนับจำนวนนมกล่องที่ผลิตได้ต่อวัน เป็นต้น

2) การวัดกำลังการผลิตจากปัจจัยการผลิต ในการวัดกำลังการผลิตจากปัจจัยการผลิตเป็นการวัดการบริการ จะใช้เมื่อผลผลิตจากกระบวนการนับเป็นหน่วยได้ยาก หน่วยของผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจน เช่น การวัดกำลังการผลิตของของธุรกิจสปาจากสมุนไพรจากจำนวนพนักงานนวด เป็นต้น

ดังนั้น ในการวางแผนกำลังการผลิตจึงต้องคำนึงถึงกำลังการผลิตที่เกิดประสิทธิผลอันแท้จริง ซึ่งต้องพิจารณาจาก

(1) กำลังการผลิตเต็มที่ (Peak Capacity/Design Capacity) เป็นความสามารถของกำลังการผลิตเต็มที่ โดยทั่วไปมักไม่ได้ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพราะเป็นการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์เต็มที่โดยไม่คำนึงถึงการหยุดพักหรือการบำรุงรักษาเลย

(2) อัตราการผลิตสูงสุด (Rated Capacity) เป็นอัตราการผลิตสูงสุดที่ทำได้หลังจากหักลบส่วนการหยุดพักซ่อมแซมบำรุงรักษาแล้ว

(3) กำลังการผลิตที่มีประสิทธิภาพ (Effective Capacity) เป็นอัตราการผลิตสูงสุดที่ฝ่ายการผลิตสามารถทำให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ประหยัดได้ ภายใต้สภาวการณ์การผลิตปกติ

นั่นคือ กำลังการผลิตที่มีประสิทธิภาพ (Effective Capacity) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าที่ได้รับการผลิตหรือให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและใช้เวลาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำนวณได้จาก

กำลังการผลิตที่มีประสิทธิภาพต่อวัน = จำนวนเครื่องจักรหรือพนักงาน × จำนวนชั่วโมงต่อกะ
× จำนวนกะ × อรรถประโยชน์ (Utilization)
× ประสิทธิภาพ (Effective)

ตัวอย่างที่ 4.1 โรงงานผลิตน้ำนมดิบ สามารถแปรรูปที่ระดับ Effective = 90% Utilization = 80% โรงงานมีสายการผลิต 2 สาย ซึ่งทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ วันละ 2 กะ กะละ 8 ชั่วโมง แต่ละสายการผลิตนมได้ 100 ลิตรต่อชั่วโมง จงหาอัตราการผลิตที่แท้จริง (Rated Capacity)

อัตราการผลิตที่แท้จริง = (Capacity) (Utilization) (Effective)

= (2 × 6 × 2 × 8 × 100) (0.8) (0.9)

= 13,824 ลิตรต่อสัปดาห์

จะได้อัตราการผลิตที่แท้จริง คือ กำลังการผลิตที่มีประสิทธิภาพเท่ากับ 13,824 ลิตรต่อสัปดาห์

1.4 วิธีการที่ใช้ในการวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนกำลังการผลิตอาศัยวิธีการคำนวณเชิงปริมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่แท้จริงที่จะต้องจ่าย หรือรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อหากำไรจากการตัดสินใจดำเนินการ การวางแผนกำลังการผลิตมีทั้งการวางแผนกำลังการผลิตในระยะสั้น มีจุดมุ่งหมายในการจัดสรรกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดไม่ว่าในด้านการช่วยลดต้นทุนให้ต่ำลงมากที่สุด หรือด้านการทำกำไรสูงสุดให้แก่กิจการ และการวางแผนกำลังการผลิตในระยะยาวจะเป็นการลงทุนขยายกำลังการผลิตภายใต้สถานการณ์ที่มีทางเลือกหลายทาง วิธีการที่ใช้ในการวางแผนกำลังการผลิต ได้แก่

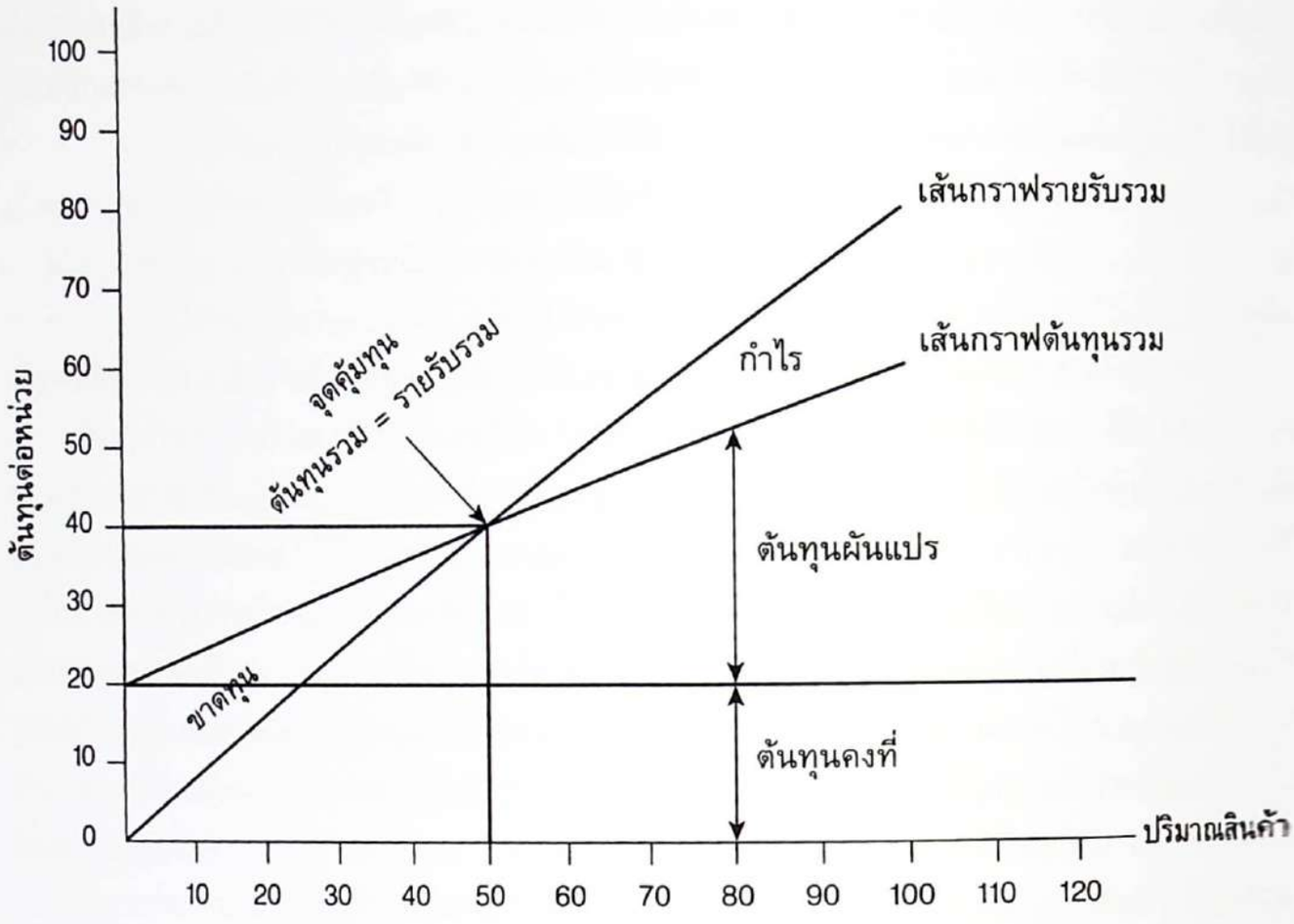
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นวิธีการที่ใช้ในการวางแผนกำลังการผลิต โดยจุดคุ้มทุนเป็นจุดที่ไม่มีกำไร กล่าวคือ เป็นจุดที่จำนวนการผลิตที่ทำให้ต้นทุนการผลิตรวมเท่ากับรายได้ของจำนวนการผลิตนั้น จุดคุ้มทุนมีความสำคัญในการตัดสินใจกำหนดราคาขาย และปริมาณสินค้าที่จะขาย โดยการคำนวณจะต้องคำนวณทีละหนึ่งผลิตภัณฑ์ หากมีผลิตภัณฑ์หลายตัวจะคำนวณหลายครั้งโดยอย่าลืมที่จะจัดสรรค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์แต่ละตัวด้วย เพื่อไม่ให้มีค่าใช้จ่ายคงที่สูงเกินไป การคำนวณต้องใช้ข้อมูลต่อไปนี้

1.4.1 ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) หมายถึง ต้นทุนการผลิตที่ไม่ได้ผันแปรไปตามปริมาณของผลผลิต กล่าวคือ ในการผลิตสินค้าและบริการจะต้องมีต้นทุนการผลิตคงที่เสมอ ไม่ว่าสินค้าชนิดนั้นจะผลิตจำนวนมากเพียงใดก็ตาม หรือไม่มีการผลิตเลย เช่น สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งมีโรงสีข้าว 1 หลัง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการสร้างโรงสีย่อมตายตัว ไม่ได้ผันแปรไปกับปริมาณการสีข้าวเปลือก เช่น ค่าใช้จ่ายในการสร้างโรงสี จำนวนเงิน 3 ล้านบาท ถ้าสีข้าวเปลือกจำนวน 20 ตัน หรือ 10 ตัน หรือไม่ได้มีการสีข้าวเปลือกเลย ต้นทุนยังคง 3 ล้านบาท

1.4.2 ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) หมายถึง ต้นทุนการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณของผลผลิต เช่น ค่าแรงงาน ค่าวัตถุดิบ ค่าขนส่ง เป็นต้น โดยถ้ามีการผลิตสินค้ามากจะจ่ายมาก และมีผลิตสินค้าน้อยจะจ่ายน้อย

1.4.3 ต้นทุนรวม (Total Costs) หมายถึง ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

$$\text{โดยสูตร} \quad \text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนผันแปร}}$$



ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ตัวอย่างที่ 4.2 สหกรณ์ผู้ผลิตและจำหน่ายแชมพูสมุนไพรกำหนดราคาขายไว้ขวดละ 70 บาท มีต้นทุนผันแปรขวดละ 30 บาท และมีต้นทุนคงที่ คือ อุปกรณ์การผลิต จำนวนเงิน 2,000 บาท จงหาจุดคุ้มทุนของการผลิตแชมพูสมุนไพร

$$\text{จำนวนการผลิต ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนผันแปร}}$$

$$= \frac{2,000}{70 - 30} = 50 \text{ ขวด}$$

ดังนั้น สหกรณ์จะต้องผลิตแชมพูสมุนไพรให้ได้มากกว่า 50 ขวด สหกรณ์จึงจะมีกำไร

การหาจุดคุ้มทุนยังสามารถคำนวณจำนวนหน่วยที่ขายเมื่อสหกรณ์ต้องการมีกำไร โดยการบวกกำไรที่ต้องการเพิ่มเข้าไปในค่าใช้จ่ายคงที่จะทำให้ทราบว่าจะต้องขายจำนวนกี่ขวดถึงจะได้กำไรตามที่ต้องการ นอกจากนี้การคำนวณหาจุดคุ้มทุนจะเหมาะกับการวิเคราะห์สินค้าชนิดเดียว และเหมาะกับการตัดสินใจว่าสหกรณ์จะไปออกบูทขายสินค้าหรือไม่ เพราะการไปออกบูทขายสินค้าแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายคงที่

ที่ชัดเจนทำให้มีประโยชน์สำหรับสหกรณ์ที่จะไปออกบูทขายสินค้า ซึ่งบางครั้งไม่แน่ใจว่าควรจะไปดีหรือไม่ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จุดคุ้มทุนบวกกับกำไรที่ต้องการ} = \frac{(\text{ค่าใช้จ่ายคงที่} + \text{กำไรที่ต้องการ})}{(\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย})}$$

ตัวอย่างที่ 4.3 สหกรณ์ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ กำหนดราคาขายไว้ขวดละ 30 บาท มีต้นทุนผันแปรขวดละ 10 บาท และมีค่าใช้จ่ายคงที่ จำนวนเงิน 2,000 บาท สหกรณ์ต้องการไปออกบูธในงานกาชาดจังหวัดเป็นเวลา 5 วัน ต้องการกำไร 10,000 บาท จะต้องขายกี่ขวดจึงจะไม่ขาดทุน

$$\text{จำนวนการผลิต} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} + \text{กำไร}}{\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนผันแปร}}$$

$$\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนผันแปร} = \frac{2{,}000 + 10{,}000}{30 - 10}$$

$$= 600 \text{ ขวด}$$

นั่นคือ สหกรณ์ต้องขายรวม 600 ขวด โดยเฉลี่ยขายวันละ 120 ขวด

1.5 การวางแผนระดับการผลิต กำลังการผลิตเป็นความสามารถในการผลิตสูงสุดของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ การวางแผนการผลิตสามารถทำได้ในหลายระดับ ซึ่งเน้นในการวางแผนกำลังการผลิตระยะยาว

การกำหนดระดับของกำลังการผลิต มี 3 ระดับ คือ

1) กำลังการผลิตในระดับอุปสงค์หรือความต้องการสูงสุด เป็นการกำหนดกำลังการผลิตให้มากพอที่จะรองรับความต้องการในช่วงสูงสุด สำหรับบางแห่งที่อาจได้รับคำสั่งซื้อพิเศษเป็นบางครั้งบางคราวอาจต้องมีกำลังการผลิตสำรองไว้ กำลังการผลิตในระดับนี้จะประกอบด้วยโรงงานขนาดใหญ่ มีเครื่องจักรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกจำนวนมาก แต่จะทำการผลิตจริงเป็นจำนวนตามอุปสงค์ในแต่ละช่วงเวลาเท่านั้น โดยผลิตให้ใกล้เคียงกันจำนวนที่จะขายได้ สต๊อกของคงเหลือจะมีน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย การผลิตเป็นจำนวนเท่าที่จะขายได้นี้ทำให้เกิดกำลังการผลิตที่ว่างเปล่าในช่วงอื่นๆ ที่ไม่ใช่ Peak Period การมีกำลังการผลิตในระดับอุปสงค์สูงสุดนี้ คือ สามารถรองรับคำสั่งซื้อในปริมาณต่างๆ ได้ ทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังต่ำ ไม่เกิดปัญหาของล้าสมัย เสื่อมสภาพ

2) กำลังการผลิตในระดับอุปสงค์หรือความต้องการเฉลี่ย เป็นการกำหนดกำลังการผลิตในระดับปานกลางเฉลี่ยอุปสงค์ในช่วงสูงและต่ำ กำลังการผลิตในระดับนี้จะประกอบด้วยโรงงานขนาดกลาง มีเครื่องจักรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควรที่จะทำการผลิตในปริมาณอุปสงค์เฉลี่ยได้ โดยทำการผลิตอย่างสม่ำเสมอเป็นจำนวนเท่าๆ กันตลอดเวลา ช่วงใดความต้องการต่ำกว่าปริมาณการผลิตจะเก็บของที่เหลือจากการขายเข้าคลังสินค้า ช่วงความต้องการสูงกว่าปริมาณการผลิตจะนำสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ออกมาขายการมีกำลังการผลิตในระดับอุปสงค์เฉลี่ยจะทำให้การวางแผนการผลิตตลอดจนการ

บำรุงรักษาทำได้สะดวก อย่างไรก็ตาม ต้องมีการเก็บสินค้าคงคลังที่เหลือจากการขายไว้ขายในช่วงขายดี ทำให้ต้องมีต้นทุนสินค้าคงคลัง

3) กำลังการผลิตในระดับอุปสงค์หรือความต้องการต่ำสุด เป็นการกำหนดกำลังการผลิตในระดับต่ำเท่ากับความต้องการในระดับต่ำสุดเหมาะกับโรงงานขนาดเล็กมีเครื่องจักรอุปกรณ์ค่อนข้างจำกัด มีการลงทุนไม่มาก

2. ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตเชิงบูรณาการ

ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตเชิงบูรณาการ (Integrated Production Planning and Control System) เป็นระบบการวางแผนเพื่อจะให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ตลอดจนการประสานงานของระบบย่อยต่างๆ ภายในระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตทั้งระบบ ซึ่งระบบการควบคุมในกิจกรรมการผลิตเป็นเพียงระบบย่อยส่วนหนึ่งเท่านั้น หน้าที่และความสัมพันธ์ของหน้าที่ต่างๆ ภายในระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตเชิงบูรณาการ แต่ละหน้าที่มีดังนี้

2.1 การพยากรณ์ (Forecasting) หน้าที่การพยากรณ์จะเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ หรือประมาณการเกี่ยวกับยอดขายในอนาคต การพยากรณ์การขายจะถูกแบ่งตามระยะเวลาที่สามารถพยากรณ์ไปข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ เช่น การพยากรณ์ระยะสั้นจะอยู่ในช่วง 3-6 เดือน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับแรงงานในการจ้างคนงานใหม่ การสั่งซื้อ และการกำหนดตารางการผลิต เป็นต้น การพยากรณ์ระยะกลางเป็นการประมาณการไปข้างหน้า 1-2 ปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนด้านวัสดุและชิ้นส่วนที่มีช่วงเวลาในการสั่งซื้อหรือสั่งผลิตยาวนาน สำหรับการพยากรณ์ในระยะยาวเป็นการประมาณการไปข้างหน้า 5 ปี หรือมากกว่าขึ้นไป เพื่อให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหรือขยายโรงงาน การเปลี่ยนกระบวนการผลิตหรือเทคโนโลยีการผลิตใหม่ เป็นต้น

2.2 การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Production Planning) เป็นแผนการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบระยะเวลา 6-18 เดือนข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์เพื่อกำหนดระดับการผลิตและกำลังการผลิตที่จะใช้สำหรับปีต่อไป โดยจะพิจารณาจากข้อมูลการขาย ระดับสินค้าคงคลัง ระดับกำลังการผลิตที่มีอยู่ ต้นทุน และนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อจำกัดภายในโรงงาน โดยจะครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ปัจจุบันและผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่จะทำการผลิต การวางแผนการผลิตรวมจะเป็นข้อมูลที่มุ่งจะนำไปใช้เพื่อกำหนดตารางการผลิตหลักต่อไป

2.3 การวางแผนความต้องการทรัพยากร (Resource Requirements Planning) การวางแผนความต้องการทรัพยากรจะเชื่อมโยงโดยตรงกับแผนการผลิตรวม ที่เรียกว่า การวางแผนการขายและการปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรการผลิต โดยจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงข้อมูลความต้องการผลิตรายเดือน รายไตรมาส รายปีของแผนการผลิตรวมไปเป็นความต้องการทรัพยากรโดยรวม (Aggregate Resources) เช่น ชั่วโมง-แรงงาน พื้นที่โรงงาน และชั่วโมง-เครื่องจักร เป็นต้น

2.4 การวางแผนกระบวนการผลิต (Process Planning) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหาลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานการผลิตที่ต้องใช้กับการผลิตสินค้า การใช้คอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้การวางแผนกระบวนการผลิตทำได้ง่าย

2.5 การกำหนดตารางการผลิตหลัก (Master Production Scheduling) แผนการผลิตรวม (Aggregate Production Plan) จะถูกนำไปเปลี่ยนให้เป็นตารางการผลิตหลัก ซึ่งจะระบุชนิดและจำนวนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่จะต้องผลิตให้แล้วเสร็จตามช่วงเวลาต่างๆ หลังจากนั้นตารางการผลิตหลักเหล่านี้จะถูกนำไปเปลี่ยนให้เป็นคำสั่งซื้อวัตถุดิบ

2.6 การวางแผนกำลังการผลิตแบบหยาบ (Rough-cut Capacity Planning) การวางแผนกำลังการผลิตแบบหยาบจะเกี่ยวข้องกับการคำนวณหากำลังการผลิตของเครื่องจักรและแรงงานที่ต้องการสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ในตารางการผลิตหลัก ผลการคำนวณที่ได้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับกำลังการผลิตของเครื่องจักรและแรงงานที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอจะได้หาทางแก้ไขหรืออาจจำเป็นจะต้องมีการปรับแก้ไขตารางการผลิตหลัก

2.7 การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (Material Requirements Planning) ภายหลังจากการกำหนดตารางการผลิตหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการจัดเตรียมวัตถุดิบ วัตถุดิบจะต้องถูกสั่งซื้อเข้ามาเพื่อผลิต เรียกว่า การวางแผนความต้องการหรือการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (Material Requirements Planning: MRP)

2.8 การจัดซื้อวัตถุดิบ (Purchasing) จะตัดสินใจผลิตหรือซื้อ (Make or Buy Decision) การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ การสั่งซื้อจะต้องกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับแผนการผลิต

2.9 การวางแผนความต้องการกำลังการผลิต (Capacity Requirements Planning) การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (Material Requirements Planning: MRP) จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนวัตถุดิบ ส่วนการวางแผนความต้องการกำลังการผลิตจะเกี่ยวข้องกับการคำนวณหาทรัพยากร แรงงาน และเครื่องจักรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการผลิตสินค้า

2.10 การควบคุมกิจกรรมการผลิต (Production Activity Control) การควบคุมกิจกรรมการผลิตเป็นขั้นตอนที่เชื่อมต่อระหว่างกิจกรรมด้านการวางแผนการผลิตและกิจกรรมด้านการปฏิบัติงานผลิตจริง ระบบการควบคุมกิจกรรมการผลิต ประกอบด้วยหน้าที่หลัก ดังนี้

2.10.1 การกำหนดตารางการผลิต (Production Scheduling) ในการกำหนดตารางการผลิตจะต้องอาศัยข้อมูลจากการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ การกำหนดตารางการผลิตจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวันเริ่มงานและวันกำหนดเสร็จของกระบวนการผลิต

2.10.2 การส่งงานเข้าสู่ช่วงการผลิต (Dispatching) จะอาศัยข้อมูลจากการกำหนดตารางการผลิตที่ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว

2.10.3 การติดตามและการเร่งงาน (Follow-up and Expedition) การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานจะต้องเปรียบเทียบความก้าวหน้าของงานที่ทำได้จริงกับตารางการผลิตที่วางไว้

2.11 การติดตามกำลังการผลิตด้วยการควบคุมปริมาณงานเข้าและผลผลิต (Capacity Monitoring with Input/Output Control) การติดตามความก้าวหน้าของงานตามกำหนดเวลาเพื่อดูว่าสามารถทำงานตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และดูว่ามีปัญหาที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขหรือไม่ โดยการใช้การควบคุมปริมาณงานเข้าและผลผลิต (Input/Output Control)

2.12 การกำหนดตารางเวลาผู้ส่งมอบและการติดตาม (Vendor Scheduling and Follow-up) การกำหนดตารางเวลาผู้ส่งมอบเป็นหน้าที่การประสานงานกับผู้ส่งมอบเพื่อควบคุมการจัดส่งวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบให้เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ในแผนความต้องการ หน้าที่การกำหนดตารางเวลาผู้ส่งมอบเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมกิจกรรมการผลิต

2.13 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ฝ่ายควบคุมคุณภาพมีหน้าที่สร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้า รวมทั้งความสอดคล้องกับมาตรฐาน หน้าที่ในการควบคุมคุณภาพจะต้องมีการตรวจสอบวัตถุดิบที่นำมาส่ง ตรวจสอบในระหว่างที่อยู่ในช่วงของกระบวนการผลิต และการตรวจสอบขั้นตอนสุดท้ายของสินค้า

2.14 การจัดส่งและการบริหารพัสดุคงคลัง (Shipping and Inventory Management) ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนและควบคุมการผลิต จะเกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าให้กับลูกค้า หรือนำวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตไปเก็บไว้ในคลังสินค้า เรียกว่า พัสดุคงคลัง (Inventory) จุดประสงค์ของการบริหารพัสดุคงคลัง คือ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าจะมีอยู่อย่างเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ความต้องการของผู้ผลิตนั้นต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยใช้เงินลงทุนเกี่ยวกับพัสดุคงคลังให้น้อยที่สุด

2.15 การวางแผนและควบคุมต้นทุน (Cost Planning and Control) การประมาณการต้นทุนมีจุดประสงค์เพื่อกำหนดราคาและประมาณการต้นทุน ต้นทุนการผลิต คือ ผลรวมของต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงงานและต้นทุนค่าโสหุ้ย คำนวณหาต้นทุนจริง (Actual Costs) ของการผลิตว่าเป็นเท่าไร และเปรียบเทียบต้นทุนจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายที่ควรจะเป็นและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำสุด

กิจกรรม 4.2.1

จงอธิบายความหมายของกำลังการผลิต การวัดกำลังการผลิตการ และกำหนดระดับของกำลังการผลิต โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.1)

เรื่องที่ 4.2.2
การวางแผนทำเลที่ตั้ง

ความหมายของทำเลที่ตั้ง หมายถึง สถานที่สำหรับประกอบกิจการขององค์การธุรกิจ เช่น โรงงานผลิตสินค้า โกดังสินค้า เป็นต้น โดยทำเลที่ตั้งจะมีความสำคัญต่อการผลิตและการส่งมอบสินค้า การเลือกทำเลที่ตั้งจึงต้องมีกระบวนการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสถานที่ตั้งดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องพิจารณาในด้านต้นทุน แหล่งวัตถุดิบ การส่งมอบ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ในทางกลับกันการพิจารณาทำเลการค้า เช่น ร้านสะดวกซื้อที่เป็นการให้บริการจะเน้นในเรื่องการสร้างกำไรเป็นสำคัญ

1. ขั้นตอนในการเลือกทำเลที่ตั้ง

สหกรณ์จะต้องพิจารณารายละเอียดของแต่ละทางเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมักจะนำเทคนิคเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลมาประยุกต์ใช้ โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษารายละเอียดและศักยภาพของทำเลที่ตั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและการตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งอย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 วิธีเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของแต่ละทำเลที่ตั้งมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมของแต่ละทำเลที่ตั้ง โดยเลือกทำเลที่ตั้งที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดรวมทั้งเทคนิคการขนส่งมาพิจารณาเลือกเส้นทางและพื้นที่ที่มีต้นทุนต่ำที่สุด

วิธีที่ 2 วิธีเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจ 2 ประเภท คือ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยใช้วิจารณญาณของผู้ประเมินจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งเทียบกับคุณสมบัติของแต่ละปัจจัยกับในแต่ละพื้นที่ โดยมีเป้าหมายเพื่อเลือกทำเลที่ดีที่สุด โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละปัจจัย และให้คะแนนความเหมาะสมของแต่และทำเลที่ตั้ง แล้วนำคะแนนมารวมแล้วเลือกทำเลที่ตั้งที่มีคะแนนสูงสุด

2. ปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้ง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการเลือกทำเลที่ตั้ง ได้แก่ แหล่งวัตถุดิบ แหล่งแรงงาน แหล่งตลาด ต้นทุนการขนส่ง คู่แข่งขัน ตลาดเป้าหมาย แหล่งพลังงาน แหล่งสาธารณูปโภคสิ่งอำนวยความสะดวกและคุณภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1 แหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ การตั้งสถานประกอบธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม สิ่งที่นำมาใช้ในการผลิตคือวัตถุดิบ เช่น ธุรกิจผลิตแชมพูและสบู่สมุนไพร ควรจะอยู่ในแหล่งวัตถุดิบหรืออยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบเพื่อสะดวกในการจัดหาวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบ และค่าขนส่งย่อมลดลง นอกจากนั้น ต้องคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ อากาศ ในการผลิตส่วนประกอบที่สำคัญที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่ต้องอาศัยน้ำเพื่อสะดวกในการนำน้ำมาใช้ในการผลิต ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม เช่น ในการผลิตจะมีของเสียจากการผลิต โรงงานอุตสาหกรรมจะต้องมีระบบในการกำจัดน้ำเสีย ไม่ถ่ายเทน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลองหรือเปลี่ยนสภาพจากน้ำเสียให้เป็นน้ำดีก่อนที่จะถ่ายเทลงในแม่น้ำคลอง กรณีสหกรณ์แปรรูปลำไยอบแห้งเมื่อทำการผลิตแล้วมีฝุ่นละออง จะต้องทำการป้องกันไม่ให้อากาศเป็นพิษ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงแหล่งจัดซื้อ เพื่อให้การจัดซื้อได้สินค้าหรือวัตถุดิบราคาที่เหมาะสม เสียค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อต่ำ คุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบเป็นไปตามที่ต้องการ และได้ทันเวลาที่มีความต้องการของตลาดหรือการผลิต การจัดซื้อเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนกำหนดรายละเอียดของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ต้องการซื้อทั้งคุณภาพและปริมาณ

2.1.1 สำรวจแหล่งขาย โดยสหกรณ์หรือผู้ประกอบการจะต้องทราบถึงแหล่งขายสินค้าหรือวัตถุดิบที่ต้องการจัดซื้อว่าอยู่ที่ใด มีผู้ขายกี่ราย แต่ละรายกำหนดราคาขายเท่าไร คุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบเป็นอย่างไร มีเงื่อนไขในการขายอย่างไรบ้าง เมื่อสำรวจแหล่งขายแล้ว คาดว่าจะจัดซื้อ จากผู้ขายรายใด ควรมีการเจรจาตกลงเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดซื้อ

2.1.2 การสั่งซื้อ หลังจากได้มีการเจรจาตกลงกันแล้วสหกรณ์หรือผู้จัดซื้อจัดทำใบสั่งซื้อมีรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ วัน เดือน ปี ที่สั่งซื้อ ราคาต่อหน่วย ราคารวม เงื่อนไขในการส่งมอบ เงื่อนไขในการชำระเงิน เป็นต้น

2.1.3 การรับสินค้าหรือวัตถุดิบ เมื่อผู้ขายส่งสินค้าให้สหกรณ์หรือผู้จัดซื้อจะต้องมีใบกำกับสินค้าแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เดือน ปี ที่ส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ ปริมาณสินค้าหรือวัตถุดิบ ราคาต่อหน่วย ราคารวม ซึ่งสหกรณ์หรือผู้จัดซื้อจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าหรือวัตถุดิบ

2.2 แหล่งแรงงาน แรงงานที่ผู้ประกอบการต้องการ แบ่งออกเป็นแรงงานที่มีฝีมือหรือแรงงานที่มีความชำนาญ (Skilled Labour) และแรงงานไร้ฝีมือหรือแรงงานทั่วไป (Unskilled Labour) ในการจัดหาสถานที่ประกอบการจึงต้องคำนึงถึงแหล่งแรงงานที่สหกรณ์หรือธุรกิจมีความต้องการซึ่งควรจะเป็นแหล่งที่จัดหาแรงงานได้ง่าย อัตราค่าจ้างต่ำ และคุณภาพของแรงงาน

2.3 ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การเลือกสถานที่ประกอบการต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ได้แก่

2.3.1 ค่าขนส่งวัตถุดิบ ไปยังสหกรณ์หรือโรงงานเพื่อทำการผลิต การเลือกสถานที่ประกอบการจึงควรอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบเพื่อเสียค่าขนส่งในอัตราที่ถูก แต่ถ้าไม่ตั้งสถานที่ประกอบการใกล้แหล่งวัตถุดิบควรพิจารณาระบบการขนส่งที่เหมาะสม เพื่อให้วัตถุดิบไปยังโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

2.3.2 ค่าขนส่งสินค้าในการเก็บรักษา เมื่อผลิตสินค้าเสร็จก่อนนำออกจำหน่ายสินค้าจะต้องได้รับการดูแลรักษาในสภาพที่เหมาะสมเพื่อคุณภาพที่ดีของสินค้า สถานที่ประกอบการควรอยู่ใกล้คลังเก็บสินค้าเพื่อสะดวกในการขนส่งจากแหล่งผลิตไปเก็บรักษาในคลังสินค้าและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

2.3.3 ค่าขนส่งสินค้าออกจำหน่าย เพื่อความสะดวกของผู้บริโภค การเลือกสถานที่ประกอบการควรตั้งให้ใกล้แหล่งผู้บริโภคและประหยัดค่าใช้จ่าย

2.4 สิ่งอำนวยความสะดวก การเลือกทำเลที่ตั้ง ควรคำนึงถึงสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่

2.4.1 สาธารณูปโภค การเลือกสถานที่ประกอบการควรคำนึงถึงระบบการให้บริการด้านการประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ไม่ว่าจะประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมหรือประเภทซื้อขายสินค้า เพราะสิ่งอำนวยความสะดวกมีส่วนทำให้การประกอบธุรกิจมีความคล่องตัวสูง

2.4.2 สถานพยาบาล สถานีตำรวจ สถานีดับเพลิง การเลือกสถานที่ประกอบการควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ เพื่อความปลอดภัยและสะดวกในการขนส่งในการเดินทาง

2.5 แหล่งลูกค้าสำหรับกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรม การจำหน่ายสินค้าจะจำหน่ายครั้งละเป็นจำนวนมาก ผู้มาซื้อ คือ พ่อค้าคนกลางจึงไม่จำเป็นต้องเลือกสถานที่ตั้งใกล้ผู้บริโภคโดยตรง แต่ถ้าเป็นกิจการประเภทพ่อค้าคนกลางซึ่งจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภคโดยตรง ควรเลือกสถานที่ตั้งใกล้ผู้บริโภคเพื่อความสะดวกในการจำหน่ายและมีค่าขนส่งต่ำ

2.6 กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ การเลือกสถานที่ประกอบการจะต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสถานที่ประกอบการ เพื่อไม่ให้การประกอบการขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือประเพณีอันดีงามของสถานที่นั้น เช่น การกำหนดพื้นที่สีเขียวให้เป็นการประกอบกิจการเกษตร จะตั้งโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่สีเขียวไม่ได้ เป็นต้น

2.7 แหล่งเงินทุน การเลือกสถานที่ต้องคำนึงถึงเงินทุนที่ต้องใช้ ได้แก่ ราคา ที่ดิน ค่าแรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ค่าธรรมเนียมและภาษี ที่ต้องจ่ายให้องค์การของรัฐในการดำเนินการจัดตั้งสถานที่ประกอบการ

3. การตัดสินใจในการเลือกทำเลที่ตั้ง

การเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบธุรกิจ หมายถึง การจัดหาหรือสรรหาสถานที่ สำหรับประกอบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึง กำไร ค่าใช้จ่าย พนักงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้าความสะดวกตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ตลอดระยะเวลาที่ประกอบธุรกิจนั้น การเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบธุรกิจ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจ กล่าวคือ หากเลือกทำเลที่ไม่เหมาะสม จะทำให้องค์การธุรกิจ ประสบปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ค่าขนส่งสูง เนื่องจากสถานประกอบธุรกิจอยู่ไกลจากแหล่งวัตถุดิบ และตลาด นอกจากนี้อาจขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ ขาดแคลนวัตถุดิบ รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการผลิต และการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจ โดยทั่วไปลักษณะของทำเลจะไม่มีลักษณะใดที่ดีกว่ากันอย่างชัดเจน แต่จะเกิดจากการพิจารณาลักษณะดีของแต่ละทำเลนำมาประกอบกันเพื่อการตัดสินใจเลือกที่ทำเลที่ตั้งของสถานประกอบธุรกิจ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตให้น้อยที่สุด การเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบธุรกิจ โดยทั่วไปมักจะพยายามหาแหล่งหรือทำเลที่ทำให้ต้นทุนรวมของการผลิตสินค้าและบริการที่ต่ำที่สุด

3.1 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุด การตัดสินใจเลือกสถานที่ใดเป็นสถานที่ประกอบการ ต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการเลือกสถานที่ประกอบการ นอกจากคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดแล้ว ควรคำนึงถึงรายรับประกอบการตัดสินใจด้วย หากสามารถตั้งสถานประกอบการในแหล่งที่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายรวมต่ำกว่า จะมีโอกาสหารายรับได้มากกว่าคู่แข่ง

3.2 การเรียงลำดับปัจจัยต่างๆ ตามความสำคัญ เนื่องจากปัจจัยแต่ละปัจจัยมีความสำคัญแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของการประกอบการ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องจัดลำดับความสำคัญและรวมคะแนนแล้วจึงตัดสินใจเลือกสถานที่ประกอบธุรกิจจากการพิจารณาคะแนนที่สูงสุด

กิจกรรม 4.2.2

จงอธิบายปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการ โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.2)

เรื่องที่ 4.2.3

การวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ การวางแผนจึงเป็นหน้าที่การบริหารประการแรกที่กระทำ เพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนให้สำเร็จนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และการประเมินผลในอนาคต หน้าที่หลักของการวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ คือ จัดทำงบประมาณการผลิต กำหนดรายการวัสดุ วางแผนกรรมวิธี วางแผนดำเนินงานแผนภูมิกระบวนการผลิต ซึ่งจะบ่งบอกถึงรายละเอียดต่างๆ ของลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน กะประมาณเวลา และกำหนดตารางการผลิต

1. ประเภทของการวางแผนการดำเนินงานการผลิต

การวางแผนการดำเนินงานการผลิต แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1.1 การวางแผนการผลิตระยะยาว (Long-term Production Planning) หมายถึง การวางแผนการผลิตในช่วงเวลามากกว่า 1 ปี ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วจะอยู่ระหว่าง 3-5 ปี ซึ่งเป็นการวางแผนระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) โดยมีจุดประสงค์เพื่อการตัดสินใจในการเตรียมความพร้อมด้านกำลังการผลิต

สำหรับการดำเนินการในอนาคต เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องจักรหลัก หรือสาธารณูปโภคของโรงงาน เป็นต้น

1.2 การวางแผนการผลิตระยะกลาง (Mid-term Production Planning) หมายถึง การวางแผนการผลิตในช่วงเวลาระหว่าง 1-12 เดือน ข้างหน้า ซึ่งเป็นการวางแผนระดับการจัดการ (Managerial Level) มีจุดประสงค์เพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถเกิดผลอย่างเต็มที่ในกระบวนการผลิต ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงปัจจัยสำหรับการผลิต เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักรและเครื่องมือ เป็นต้น การวางแผนการผลิตระยะกลาง ประกอบด้วย

1.2.1 การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นลำดับขั้นแรกของการวางแผนการผลิตระยะกลาง ซึ่งแผนการผลิตรวมเป็นแผนที่สร้างขึ้นเพื่อเชื่อมโยงความสามารถในการผลิตทั้งหมดที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการในช่วงเวลาต่างๆ ทั้งนี้จะยังไม่เจาะจงรายละเอียดว่าสินค้ารุ่นใดหรือชนิดใดจะต้องมีระดับของปัจจัยการผลิตเท่าใด แต่จะเป็นการกำหนดในลักษณะการพิจารณาโดยรวมทั้งหมด ความสำคัญของการวางแผนการผลิตรวม คือ เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรการผลิตในระยะกลางให้สอดคล้องกับแผนการผลิตที่จะเกิดขึ้น ภายใต้กำลังการผลิตที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมุ่งเน้นในเรื่องต้นทุนการผลิตที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด

1.2.2 การจัดตารางการผลิตหลัก (Master Production Scheduling: MPS) เป็นการจัดทำแผนการผลิตที่ระบุเจาะจงลงไปว่าจะทำการผลิตชิ้นงานอะไร จำนวนเท่าใด และจะต้องเสร็จสมบูรณ์เมื่อใด โดยทั่วไปมักจะจัดทำตารางการผลิตหลักเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการผลิตสินค้าแต่ละชนิด ข้อมูลในตารางการผลิตหลักจะมาจากการแปลงค่าจากการพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งจะบอกชนิด ปริมาณ และวันกำหนดส่งมอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ การจัดทำตารางการผลิตหลักจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนการผลิตรวมที่ได้กำหนดไว้แล้วด้วย

1.2.3 การวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning: MRP) เป็นเทคนิคในการจัดการเกี่ยวกับความต้องการวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถรู้ถึงปริมาณความต้องการในแต่ละช่วงเวลาและสามารถจัดหาได้อย่างเพียงพอและทันเวลากับความต้องการในทุกๆ ขั้นตอนการผลิต โดยข้อมูลจากตารางการผลิตหลัก (MPS) จะบอกถึงสิ่งที่จะต้องผลิตว่ามีจำนวนเท่าใดในเวลาใด จากนั้นจะพิจารณาถึงส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตว่าประกอบด้วยวัตถุดิบอะไรบ้าง เพื่อจะได้จัดหา

1.3 การวางแผนการผลิตระยะสั้น (Short-Term Production Planning) หมายถึง การวางแผนการผลิตที่มีช่วงเวลาเป็นรายสัปดาห์หรือรายวัน ขึ้นอยู่กับปริมาณงานและความซับซ้อนของกระบวนการผลิต เป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการที่มีจุดประสงค์เพื่อจัดเตรียมกำหนดเวลาในการทำงานให้กับทรัพยากรการผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น แรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ รวมทั้งช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรม

2. การจัดตารางการปฏิบัติการ

การวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นขั้นตอนสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรหรือประสิทธิภาพต่อการใช้แรงงาน โดยการวางแผนจะต้องมีตารางการปฏิบัติการโดยประกอบด้วยหลายๆ

กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทั้งปริมาณ คุณภาพ และในระยะเวลาที่ต้องการ ตารางการปฏิบัติการเป็นการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยตารางการปฏิบัติการนั้นเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดมักไม่มีการเปลี่ยนแปลง เว้นเสียแต่ว่าจะเปลี่ยนวิธีการผลิต ปริมาณการผลิต หรือวันที่กำหนดการส่งมอบสินค้าและบริการ โดยสหกรณ์ที่มีการผลิตหลายผลิตภัณฑ์จำเป็นจะต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติการของแต่ละผลิตภัณฑ์และถือได้ว่าเป็นแผนหลักในการผลิตสินค้าและบริการ ตารางการปฏิบัติการจะประกอบด้วยขั้นตอนการผลิต เวลาที่จะต้องใช้ในขั้นตอนต่างๆ และเมื่อสินค้าได้รับการกำหนดวันส่งมอบ ก็เริ่มที่จะกำหนดวันเริ่มต้นและเวลาในขั้นตอนต่างๆ ในการผลิตสินค้าและบริการได้ ในการจัดตารางการปฏิบัติการของสินค้าแต่ละประเภทจะต้องทราบถึงสิ่งต่างๆ ได้แก่ ประเภทของสินค้าและบริการ ปริมาณที่จะทำการผลิต จำนวนเครื่องจักร และแรงงานที่ใช้ในการผลิต

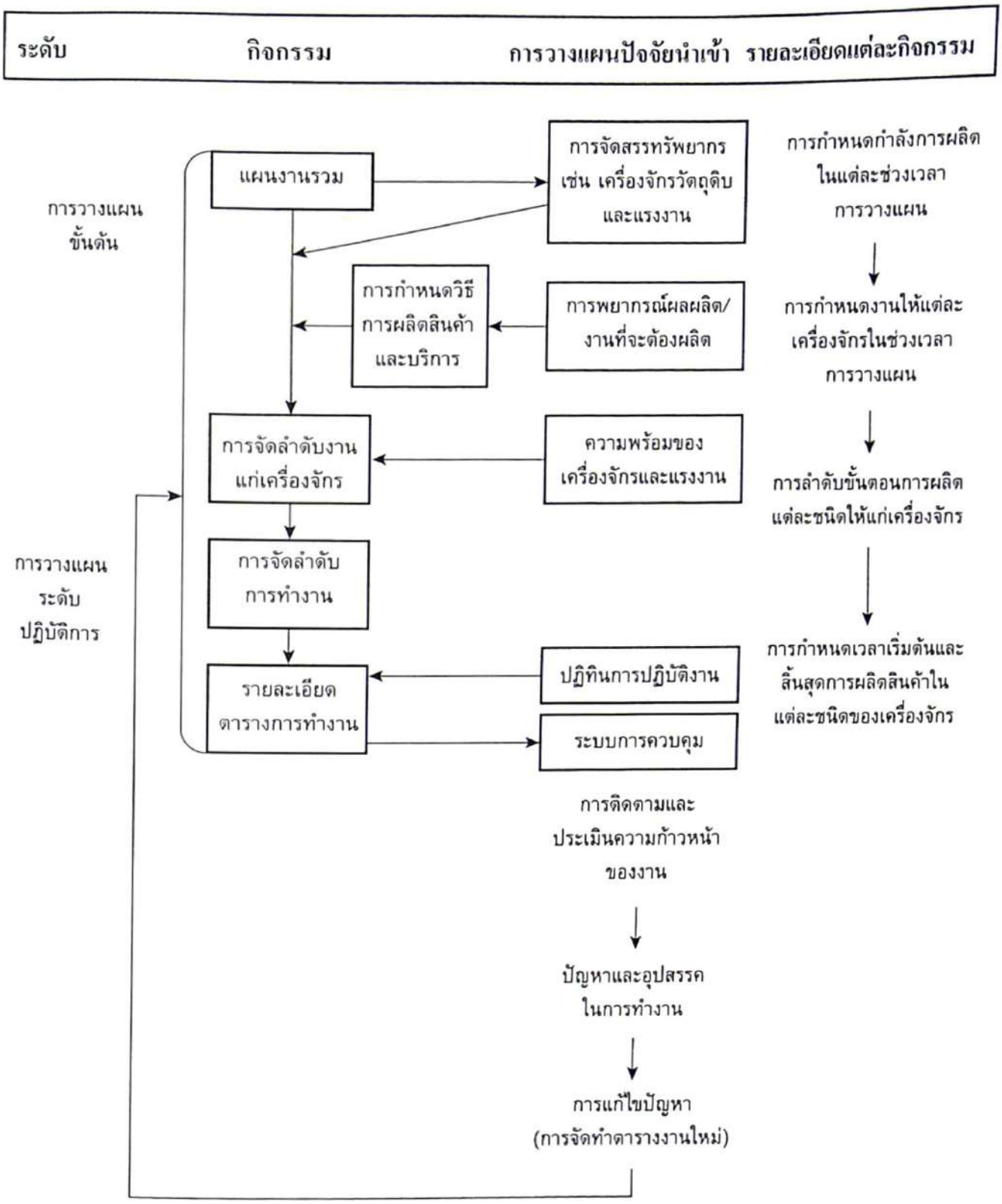
ถ้าสหกรณ์จะทำการผลิตสินค้าหลายๆ ชนิดในเวลาเดียวกัน จำเป็นจะต้องมีแผนการผลิตของแต่ละประเภทสินค้า โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการรวมจะต้องทราบถึงช่วงระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าแต่ละประเภทเสียก่อน จึงสามารถที่จะจัดตารางการปฏิบัติการให้มีความเหมาะสม ในการจัดตารางการปฏิบัติการให้เหมาะสมในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่นั้น โดยเฉพาะเครื่องจักรและแรงงานที่มีอยู่ เนื่องจากขั้นตอนในการผลิตสินค้าและบริการจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องจักรชนิดเดียวกันและในเวลาเดียวกัน

ดังนั้นจะต้องมีขั้นตอนในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมดังนี้

1) ลำดับขั้นตอนการผลิตสินค้าแต่ละชนิด
2) กำลังหรือความสามารถในการผลิตสินค้าสูงสุดในแต่ละช่วง
3) ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า
4) วันหยุดและแผนการซ่อมบำรุงเครื่องจักร
5) การขาดงานของผู้ปฏิบัติการ
6) งานต่างๆ ที่จะส่งในช่วงเวลาในการผลิตสินค้า

สำหรับแผนการผลิตโดยสามารถจัดให้เครื่องจักรทำงานตลอดเวลา เป็นการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าแผนการผลิตดังกล่าวมีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยจะมีผลต่อกำลังการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ หรืออาจใช้วิธีการจ้างผลิตจากภายนอก แต่ในลักษณะดังกล่าวจะส่งผลถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย แต่ถ้าหากสหกรณ์สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดสินค้าในระหว่างการผลิตสินค้าและบริการ หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจะไม่เกิดการขาดแคลนก็มักจะใช้วิธีการผลิตแบบต่อเนื่อง

โดยกระบวนการในการจัดตารางการปฏิบัติการจะต้องมีการกำหนดตารางในการผลิตสินค้าและบริการ โดยจะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการแต่ละประเภทหรือแต่ละชนิด โดยประกอบด้วยกิจกรรมตั้งแต่การวางแผนรวม การจัดงานให้เครื่องจักร การจัดลำดับงาน รวมทั้งการจัดทำรายละเอียดในการปฏิบัติการ ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 การวางแผนและการควบคุมตารางการปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าการวางแผนการปฏิบัติการจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรมด้วยกัน คือ 1) แผนงานรวม 2) การจัดลำดับงานแก่เครื่องจักร 3) การจัดลำดับการทำงาน และ 4) รายละเอียดตารางการทำงาน โดยในแผนงานรวมนั้น จะเป็นการวางแผนอย่างคร่าวๆ เพื่อที่จะกำหนดกำลัง

การผลิตในสินค้าและบริการแต่ละช่วงเวลา เช่น การวางแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์หรือแต่ละเดือน โดยจะต้องคำนึงถึงเครื่องจักร แรงงาน และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต โดยการวางแผนในระดับนี้เป็นการวางแผนขั้นต้นยังมิได้กำหนดรายละเอียดการผลิตชนิดของสินค้ารวม และยังไม่ได้กำหนดว่าสินค้าจะส่งมอบเมื่อใด เช่น สหกรณ์โคนมแห่งหนึ่งต้องการแปรรูปน้ำนมดิบปริมาณ 3 ตัน โดยใช้คนงาน 20 คน โดยที่ยังไม่ได้กำหนดว่าจะแปรรูปเมื่อไรและจะเสร็จเมื่อใด ซึ่งจากการวางแผนการผลิตขั้นต้นจะนำไปสู่การควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ต่อไป

กิจกรรม 4.2.3

จงอธิบายการวางแผนการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 4.3
การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการผลิต และการบริการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

4.3.1 การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์
4.3.2 การควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์
4.3.3 กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ เป็นกระบวนการมีการดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน การวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคต เมื่อปฏิบัติงานจริงอาจต้องมีการปรับปรุงแผนหรือเปลี่ยนแผนใหม่ตามความเหมาะสม การวางแผนงานการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ต้องอาศัยข้อมูลทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
2. การควบคุมการผลิตของสหกรณ์ มีเป้าหมายหลักให้การผลิตที่วางแผนไว้เป็นไปตามแผนตามตารางกำหนดการ มีขั้น 4 ขั้นตอน คือ บันทึกและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน การวิเคราะห์ความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนการผลิต การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตตามความจำเป็น ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่เป้าหมาย และการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินการผลิตแต่ละครั้งเพื่อประเมินผล นอกจากนี้ ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตเชิงบูรณาการ แสดงถึงความสัมพันธ์ตลอดจนการประสานงานของระบบย่อยต่างๆ ภายในระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต
3. กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือที่สหกรณ์ใช้กำหนดขั้นตอนและวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แผนการจัดการผลิตและบริการของสหกรณ์ช่วยให้เข้าใจการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคและช่วยเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ และทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.1 "การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.2 "การควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.3 "กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 4.3.1
การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์

การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ เป็นกระบวนการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การวางแผนการปฏิบัติการของสหกรณ์จึงเป็นการเชื่อมโยงจากปัจจุบันที่เป็นอยู่ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการวางแผน เป็นกระบวนการในการคิด วิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการคิดพิจารณาถึงรายละเอียดของสิ่งที่ต้องทำพร้อมกับการระบุผลสำเร็จต่างๆ ที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

1. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการการผลิต

แผนปฏิบัติการการผลิตเป็นแผนที่กำหนดวิธีการจัดการกิจกรรมการดำเนินงานภายในองค์การเป็นแนวทางปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ กระบวนการปฏิบัติงานจะระบุถึงวิธีการกระทำว่ากิจกรรมใด หรืองานใด จะต้องดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอนอย่างไรจึงจะให้ผลสำเร็จตามที่ต้องการ การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ไม่ให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนและล่าช้าในการปฏิบัติงาน พิจารณาความเหมาะสมกับองค์การ เพราะวิธีปฏิบัติขององค์การแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความแตกต่างกัน พิจารณาทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่เป็นระยะๆ เพื่อให้วิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวางแผนต้องอาศัยหลักเกณฑ์และความรู้ทางด้านทฤษฎีต่างๆ การกำหนดวิธีการในการดำเนินการและประสานงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นกระบวนการจึงต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และแต่ละตอนนั้นจะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ถ้าขั้นตอนใดดำเนินการผิดพลาดจะส่งผลให้การดำเนินการในขั้นต่อไปประสบปัญหาล้มเหลวตามไปด้วยได้ กระบวนการวางแผนปฏิบัติการอาจแบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การดำเนินการก่อนการวางแผน เป็นงานขั้นเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเริ่มวางแผน เตรียมความพร้อมในด้านการจัดองค์การ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการวางแผน และการรวบรวมข้อมูล

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา พิจารณาจากงานในภารกิจและความรับผิดชอบงานของหน่วยงาน

1.3 การกำหนดแผนงาน เป็นการจัดแบ่งเป็นกลุ่มงาน เช่น แผนงานพัฒนาและปรับปรุงด้านการผลิต เป็นต้น

1.4 การกำหนดเป้าหมาย การที่จะทำงานตามแผนงานผู้ปฏิบัติจะต้องทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพสามารถวัดและประเมินผลได้

1.5 การกำหนดวิธีการดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องคิดถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการใน 3 ด้าน คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาและผู้รับผิดชอบ และการกำหนดวิธีประเมินผล

1.6 การกำหนดค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ การปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ว่า จะต้องทำอะไรบ้างและจะต้องใช้จ่ายเงินเพื่อทำกิจกรรมนั้นๆ เป็นจำนวนเงินมากน้อยเพียงไร จะได้มาจากแหล่งเงินทุนใด

1.7 การปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่องค์การได้กำหนดไว้ ขั้นนี้จะต้องอาศัยความรู้ทางการบริหาร การสั่งการ การตรวจงาน การประสานงาน การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และกฎระเบียบการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำหนด

1.8 การประเมินผลและปรับปรุง ควรทำเป็นระยะๆ เพื่อตรวจดูความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคของกระบวนการทำงานว่าเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าพบว่ามีปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานในขั้นตอนใด จะต้องมีการปรับปรุงแผนที่กำหนดไว้

โดยสรุป การพิจารณาเลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสม เพื่อเป็นการวางแผนให้ได้ขนาดกำลังการผลิต เลือกเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ตลอดจนการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การวางแผนปฏิบัติการจึงเป็นกระบวนการต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนจะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

กิจกรรม 4.3.1

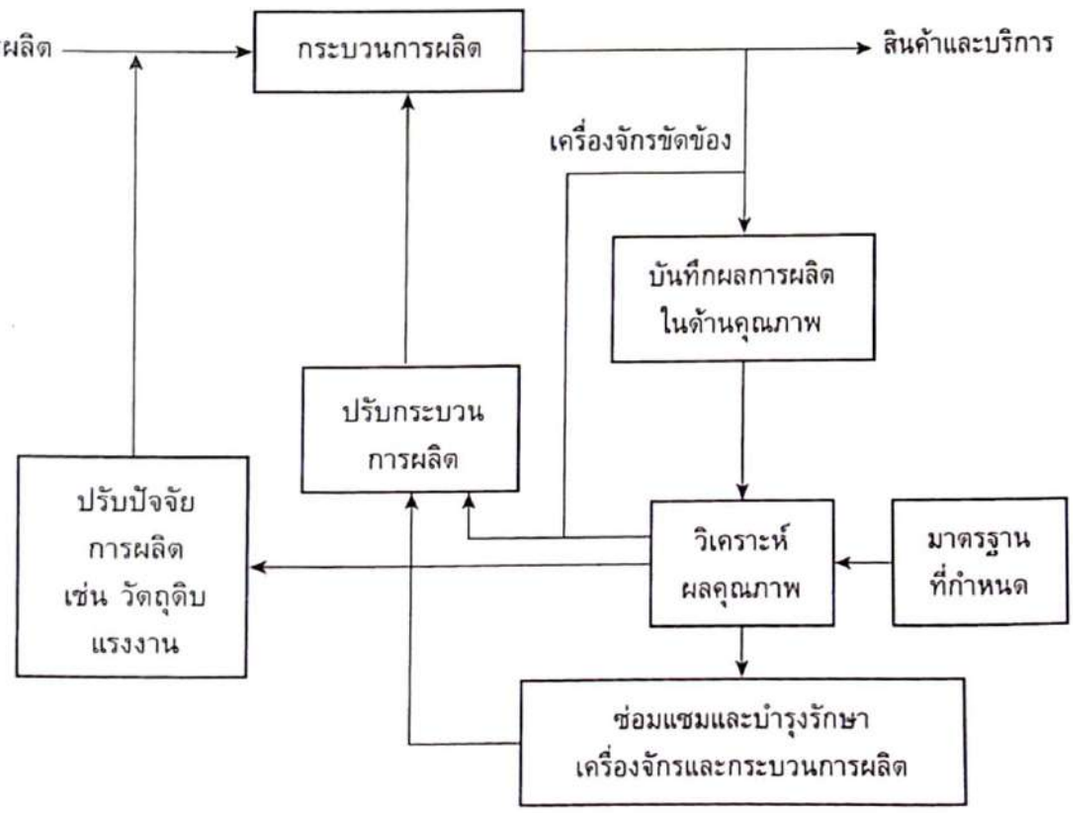
จงอธิบายกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedures) โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.1)

เรื่องที่ 4.3.2
การควบคุมการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การควบคุมการผลิตมีวัตถุประสงค์เพื่อนำประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และให้เป็นที่พอใจแก่ความต้องการของลูกค้า การควบคุมการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโรงงาน โดยฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิตมีหน้าที่เกี่ยวกับการพยากรณ์ การวางแผน การกำหนดงาน การวิเคราะห์ การควบคุมสินค้าคงเหลือ และการควบคุมการดำเนินงานการผลิต พื้นฐานและเทคนิคของการควบคุมการผลิตเหล่านี้ สามารถนำไปใช้งานด้านอื่นๆ เช่น การควบคุมปริมาณการผลิตน้ำนมดิบของสหกรณ์การเกษตร หรือการควบคุมการแปรรูปข้าวเปลือกของสหกรณ์ได้อีกด้วย ดังนั้นการควบคุมการผลิต จึงเป็นกระบวนการควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติการผลิตให้เป็นไปตามแผนการและกำหนดการการผลิตเป็นกิจกรรมที่สามารถกำกับดูแลได้ตั้งแต่ปัจจัยการผลิตเข้ามาสู่กระบวนการผลิต และต้องควบคุมไปถึงผลผลิตหรือสินค้าที่ผลิตออกมา การควบคุมการผลิตเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตที่จะทำให้ผลผลิตเกิดประสิทธิภาพ

หากจะพิจารณาในระบบการผลิตสินค้าและบริการแล้ว ระบบการควบคุมสินค้าสินค้าและบริการจะมีองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อคุณภาพและเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องควบคุมทั้งทางด้านปัจจัยการผลิต วิธีการผลิต และขั้นตอนการควบคุมการผลิต ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 ระบบการควบคุมคุณภาพ

จากภาพที่ 4.7 ในการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการควบคุมปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน และทรัพยากรอื่นๆ จะต้องใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ช่วงต่อมา คือ ช่วงการควบคุมกระบวนการผลิตจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ และช่วงสุดท้าย คือ สินค้าและบริการจะต้องมีการควบคุมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อตลาดและลูกค้ามากที่สุด ซึ่งผลผลิตที่ได้นั้นจะต้องลงบันทึกในด้านคุณภาพ โดยการตรวจสอบตามลักษณะต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นไปทำการวิเคราะห์ผลของสินค้าและบริการ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด ถ้าผลการวิเคราะห์คุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องปรับปรุงปัจจัยการผลิตและ/หรือกระบวนการผลิตให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องมีแผนการซ่อมแซมและบำรุงเครื่องจักรตามการใช้งาน ส่วนเครื่องจักรที่ขัดข้องก็ควรซ่อมแซมให้มีคุณภาพดีเช่นเดิมพร้อมที่จะกลับสู่กระบวนการผลิตต่อไป

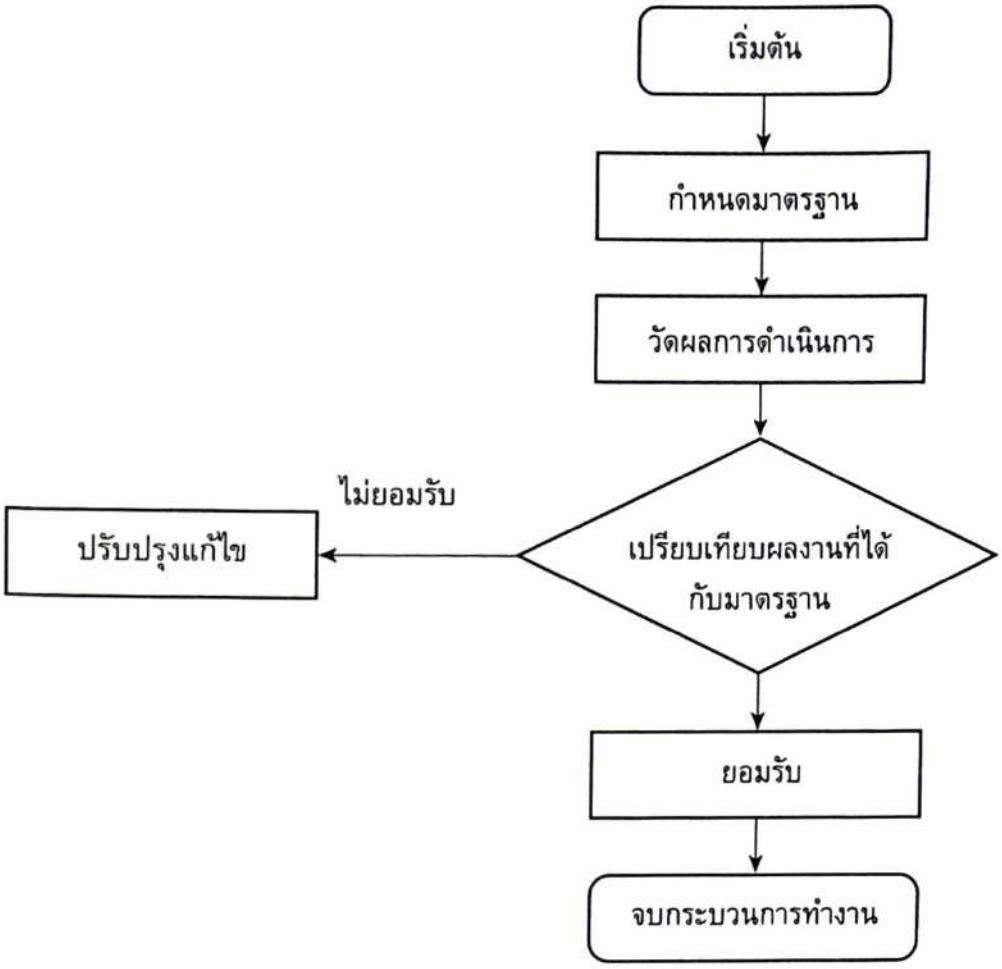
การควบคุมกระบวนการผลิตมิใช่เป็นการจับผิดหรือไม่ไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน แต่จะเป็นการช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งขจัดอุปสรรคและปัญหาที่ทำให้การทำงานหยุดลง โดยการดูแลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำตามแผนหรือขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงในภาพที่ 4.8 โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establishing Standards) เพื่อพิจารณาการกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องทำ โดยมาตรฐานอาจถูกวัดโดยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลา เช่น สหกรณ์การเกษตรทำการแปรรูปข้าวเปลือก โดยกำหนดปริมาณ 5 ตัน/วัน มีความชื้นไม่เกิน 10% ต้นทุนในการแปรรูปตันละ 1,500 บาท/วัน ระยะเวลาในการแปรรูป 5 วัน เป็นต้น

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง (Measuring Actual Results) เมื่อได้มีการดำเนินงานแล้วเสร็จ ผู้ควบคุมจะต้องทำการวัดสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณข้าวเปลือกที่แปรรูปได้ ระยะเวลา และต้นทุนที่เสียไป เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้นั้นจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่าสูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3. การเปรียบเทียบผลที่ได้กับมาตรฐาน (Comparing Actual Result to the Standard) โดยนำผลที่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด โดยมาตรฐานที่ใช้วัดมีหน่วยเป็นต้น ชั่วโมง หรือบาท เป็นต้น ถ้าหากผลการผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ก็ย่อมแสดงว่าเกิดข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต โดยสหกรณ์จะต้องตรวจสอบหาสาเหตุที่แน่ชัด เพราะถ้าปล่อยไว้อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวสหกรณ์ได้ เช่น การแปรรูปข้าวเปลือกถ้าเกิดข้อบกพร่องในเครื่องจักรตัวใดตัวหนึ่งที่เกิดความชำรุดก็จะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้า สีข้าวได้ในปริมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เป็นต้น

4. การแก้ไข (Taking Corrective Action) ดังนั้นเมื่อทราบถึงสาเหตุและข้อบกพร่องในงานดังกล่าวผู้ควบคุมการผลิตจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยถ้าหากการผลิตมีประสิทธิภาพดี มีต้นทุนที่ต่ำย่อมแสดงว่ากระบวนการผลิตนั้นมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการสหกรณ์ต้องดำเนินการหาทางเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเรื่อยๆ



ภาพที่ 4.8 กระบวนการควบคุมการผลิต

กิจกรรม 4.3.2

จงอธิบายระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.2)

เรื่องที่ 4.3.3
กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การจัดการผลิตและการบริการเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้สหกรณ์จะกำหนดแผนการจัดการผลิตและการบริการได้นั้น ต้องรู้สภาพหรือสภาวะของสหกรณ์ก่อน โดยระบบการผลิตและการบริการจะต้องเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น ที่ดิน แรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร อาคาร และเทคโนโลยีต่างๆ เข้าไปในกระบวนการผลิต โดยมีการแปลงสภาพซึ่งในธุรกิจบริการ เรียกว่า การปฏิบัติการ (Operation) ที่จะแปลงสภาพจากปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้าและบริการ (Goods & Service) นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการควบคุมหรือตรวจสอบการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ในเรื่องที่ 4.3.3 กรณีศึกษาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์นี้ ได้นำตัวอย่างการจัดการการผลิตของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด และการจัดการการบริการของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มาเป็นกรณีศึกษา

1. กรณีศึกษาการจัดการการผลิตของสหกรณ์

ตัวอย่างกรณีศึกษาการจัดการการผลิตของสหกรณ์ แบ่งเป็น 2 กรณีศึกษา คือ 1) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และ 2) สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด สมาชิกของสหกรณ์มีพื้นที่ทำนาในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ซึ่งเป็นแหล่งปลูกข้าวหอมมะลิที่ดีที่สุดมากกว่า 250,000 ไร่ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการรวบรวมและการเก็บรักษาคุณภาพข้าวเปลือก คือ สหกรณ์ยังขาดไซโลขนาดใหญ่เพื่อใช้เก็บข้าวเปลือก จึงส่งผลให้มีปริมาณการรวบรวมต่ำ ทำให้สหกรณ์จัดทำ "โครงการเพิ่มศักยภาพการรวบรวมและการแปรรูปข้าวเปลือกในสถาบันเกษตรกรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด" เพื่อจัดหาทุนในการก่อสร้างไซโลข้าวเปลือก ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกพื้นฐานให้สมาชิกและเกษตรกรในพื้นที่ ช่วยลดความชื้นและเก็บรักษาคุณภาพข้าว บรรเทาปัญหาภาวะผลผลิตล้นตลาดในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว ช่วยเหลือสมาชิกให้ขายข้าวเปลือกได้ในราคายุติธรรม

ตัวชี้วัดของโครงการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด คือ สามารถขยายธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกได้เพิ่มขึ้นปีละไม่น้อยกว่า 24,000 ตัน โดยด้านผลผลิตของโครงการไซโลเหล็กเก็บข้าวเปลือกขนาด 30 เมตร × 60 เมตร × 12 เมตร (ความจุ 10,000 ตัน) 1 แห่ง จะมีผลสำเร็จของโครงการ 80 %

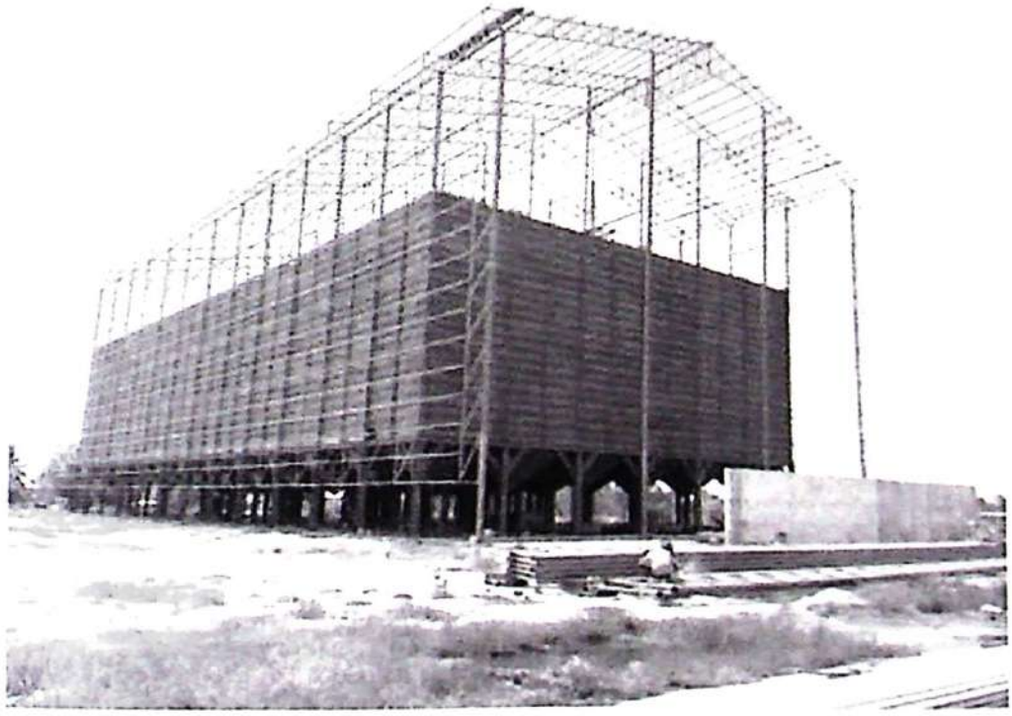
1.1.1 แผนการดำเนินการ เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา โดยเฉลี่ยสมาชิกสหกรณ์แต่ละคนจะมีที่นาประมาณ 50 ไร่ ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ทำให้เมื่อผลผลิตออกมาในฤดูเก็บเกี่ยว สหกรณ์ไม่สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด ประกอบกับสมาชิกส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บเกี่ยวผลผลิตแบบใช้รถเกี่ยวข้าว ทำให้ปริมาณผลผลิตที่

สมาชิกนำมาขายให้สหกรณ์เร็วขึ้นและมากขึ้น แต่สหกรณ์สามารถรองรับผลผลิตได้เพียง 70 เปอร์เซ็นต์ ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ต้องนำข้าวเปลือกไปขายให้พ่อค้าและโรงสีเอกชนทั่วไป ในปี 2557 สหกรณ์ได้ขอรับการสนับสนุนเงินอุดหนุนจากงบประมาณปี 2558 เพื่อก่อสร้างไซโลเหล็กเก็บข้าวเปลือก ขนาดความจุ 10,000 ตัน เพื่อรองรับปริมาณผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับข้าวหอมมะลิ ซึ่งเป็นผลผลิตหลักในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การอบลดความชื้น การเก็บรักษาคุณภาพข้าว การสีข้าว การนำผลพลอยได้จากการสีข้าวมาแปรรูป ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สามารถรวบรวมและเก็บข้าวเปลือกได้เพิ่มขึ้นอีกไม่น้อยกว่าปีละ 24,000 ตัน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ และสมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกข้าว สมาชิกสหกรณ์ในเครือข่ายทั่วประเทศ และสมาชิกทั่วไปจะได้รับประโยชน์จากโครงการไม่น้อยกว่า 18,400 คน

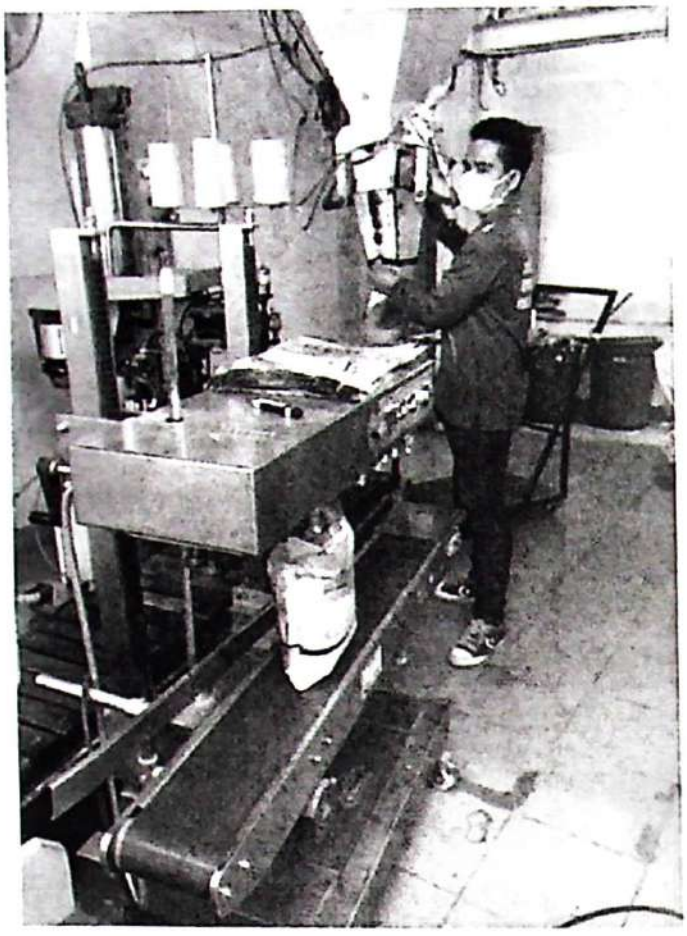
1.1.2 ปัญหาอุปสรรค

1) ปัญหาด้านงบประมาณ ในการก่อสร้างไซโลเหล็กเก็บข้าวเปลือกนั้น การได้รับงบประมาณในการสนับสนุน 50% และสหกรณ์ต้องออกเงินสมทบ 50% นั้น ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงเป็นภาระด้านการเงินของสหกรณ์ นอกจากนี้สหกรณ์ยังขาดงบประมาณในการซื้อสายพานลำเลียงข้าวเปลือกจากโรงอบลดความชื้นขึ้นไซโลเชื่อมต่อถึงโรงสี หม้อแปลง พัดลมความแรงสูง และห้องเป่าเย็น

2) ปัญหาด้านอุปกรณ์การตลาด สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ยังขาดอุปกรณ์การตลาด เช่น เครื่องชั่งขนาด 80 ตัน เพื่อรองรับรถเทรลเลอร์ ลานรับซื้อพร้อมโรงคลุมพื้นที่ 7 ไร่ เพื่อรองรับการรับซื้อข้าวเปลือกพร้อมทั้งป้องกันความเสียหายจากฝนตกก่อนอบลดความชื้นและเก็บเข้าไซโล และจัดหารถเกี่ยวข้าวเพิ่ม เพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ และเป็นการลดต้นทุนการผลิต



ภาพที่ 4.9 การสร้างไซโลของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด



ภาพที่ 4.10 กระบวนการบรรจุภัณฑ์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

โดยสรุป โครงการเพิ่มศักยภาพการรวบรวมและการแปรรูปข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เพื่ออำนวยความสะดวกพื้นฐานให้สมาชิกและเกษตรกรในพื้นที่นำข้าวเปลือก (Input) มาผ่านการเก็บรักษาในไซโลข้าวเปลือก (Process) ซึ่งจะช่วยลดความชื้นและเก็บรักษาคุณภาพข้าว (Output) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับข้าวหอมมะลิซึ่งเป็นผลผลิตหลักในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การอบลดความชื้น การเก็บรักษาคุณภาพข้าว การสีข้าว การนำผลพลอยได้จากการสีข้าวมาแปรรูป

1.2 สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี ได้จัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ปีบัญชี 2561 โครงการแปลงใหญ่กล้วยหอมทอง จัดโครงการส่งเสริมสมาชิกปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกทั้งในและต่างประเทศ ในต่างประเทศได้มีการจัดส่งให้กับสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นได้ทำการค้ากับสหกรณ์มากว่า 25 ปี มีปริมาณการส่งออกกล้วย 200 ตันต่อปี และตลาดภายในประเทศจัดส่งให้กับโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ รวมถึงห้างโมเดิร์นเทรด มีปริมาณการส่งกล้วยอยู่ที่ 2,880 ตัน/ปี สหกรณ์มีการคัดสมาชิกเข้าร่วมโครงการแปลงใหญ่ เพื่อปลูกกล้วยหอมทองทุกเดือน มีการวางแผนการปลูกกล้วยหอมทองทุกเดือน เพื่อให้ผลผลิตออกสามารถเก็บเกี่ยวได้และตรงตามความต้องการของลูกค้า ในการควบคุมดูแลคุณภาพสินค้า สหกรณ์จะเริ่มดำเนินการตั้งแต่การจัดทำแผนตลาดสามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า เพื่อมาวางแผนการปลูกให้กับสมาชิก ส่งเสริมแปลงปลูกให้ผลิตออกมาได้มาตรฐาน การเก็บเกี่ยวผลผลิตให้กับสมาชิกในแต่ละวัน และรวบรวมผลผลิตเข้าสู่โรงงาน

เพื่อผ่านขบวนการคัดแยก บรรจุภัณฑ์ คัดเกรด ควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นเงินทุนในการดำเนินการโครงการใช้หมุนเวียนเพื่อการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก จึงเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อหมุนเวียนในการซื้อและรวบรวมกล้วยหอมทอง

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (กล้วยหอมทอง กล้วยไข่ กล้วยน้ำว้า) กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เป็นผลผลิตจากเกษตรกรสมาชิกแปลงใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด โดยได้มีการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาด้านการตลาด โดยสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมผลผลิตของสมาชิกทั้งหมดในราคาประกัน และนำผลผลิตมาตัดแต่ง บรรจุภัณฑ์ และส่งมอบให้กับลูกค้าเพื่อจำหน่ายสู่ท้องตลาด ลักษณะเด่นของสินค้าและบริการกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ผลิตและปลูกโดยไม่ใช้สารเคมี แปลงปลูกผ่านมาตรฐาน GAP กล้วยหอมทองหลังจากการบ่มแล้วมีสีเหลืองทอง เนื้อเหนียวแน่น รสชาติหอมหวานกำลังดี มีการควบคุมความแก่อยู่ที่ 80% ขนาดความยาว 16 เซนติเมตร/ผล น้ำหนัก 130 กรัม/ผล การบริการมีเจ้าหน้าที่สำรวจและดูแลแปลงปลูกอย่างสม่ำเสมอ มีการเก็บเกี่ยวผลผลิตให้กับสมาชิก รวมถึงการผลิตและรวบรวมส่งให้กับลูกค้าและศูนย์กระจายสินค้า มีตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มห้างโมเดิร์นเทรด และโรงแรม

1.2.1 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดและการเติบโต สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ดำเนินกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดและการเติบโต ดังนี้ 1) ด้านการผลิต มีการวางแผนด้านการตลาดโดยใช้ตลาดนำการผลิตแล้วจึงวางแผนการปลูก 2) การประกันราคารับซื้อผลผลิตกับสมาชิก โดยทำข้อตกลงสัญญาซื้อ-ขาย ตลอดทั้งปี และ 3) มีการแบ่งขายเป็นแพ็ค 1 ลูก 2 ลูก และ 4 ลูก มีกล่องละ 2 หวี และ 4 หวี เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและสะดวกซื้อ

1.2.2 โอกาสและศักยภาพของธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีโอกาสและศักยภาพของธุรกิจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
- การประกันราคาผลผลิต - หน่อพันธุ์สามารถหาได้ง่ายในกลุ่มสมาชิกด้วยกัน - มีเงินช่วยเหลือสมาชิกปลูกกล้วยกรณีประสบภัยธรรมชาติ - มีแผนการตลาดที่ชัดเจนล่วงหน้า - เป็นสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว - มีการตรวจสอบย้อนกลับได้	- ค่าเงินมีความผันผวน - ผลผลิตมีอายุไม่นาน - มีต้นทุนด้านแรงงานสูง
โอกาส (Opportunity)	**อุปสรรค (Threat)**
- สมาชิกใหม่เข้าร่วมโครงการเพิ่มมากขึ้น - สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อองค์การ - เปิดตลาดใหม่ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ - เป็นผลไม้ที่นิยมทานในกลุ่มคนรักสุขภาพ	- ภัยธรรมชาติ - สภาพภูมิอากาศในแต่ละช่วงปี - ผู้ค้ารายใหม่เพิ่มมากขึ้น - ราคาตลาดมีการปรับขึ้น-ลงอยู่ตลอด

1.2.3 แผนการผลิต สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กำหนดแผนการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ดังนี้

1) ทำเลที่ตั้ง สำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เลขที่ 157/57 หมู่ 5 ถนนเพชรเกษม ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

2) วัตถุดิบ กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ พื้นที่ปลูก 1 ไร่ สามารถปลูกกล้วยได้จำนวน 400 ต้น กล้วย 1 ต้น จะได้ผลผลิตจำนวน 10 กิโลกรัม (กล้วย 1 เครือ) โดยพื้นที่ปลูกกล้วย 1 ไร่ จะได้ผลผลิตจำนวน 4,000 กิโลกรัม

3) เครื่องใช้และอุปกรณ์ รถยนต์สำหรับขนส่งสินค้าเข้า–ออก ตู้คอนเทนเนอร์ ห้องเย็นควบคุมอุณหภูมิ ถังลม ถังล้าง เครื่องเป่าลม ถุงแพ็ค กล่อง มีด เครื่องซีน และเครื่องตรวจเช็คแมลง

4) บุคลากร

แผนกงาน	หน้าที่งาน
ฝ่ายการตลาด (สำนักงาน)	มีการส่งเสริมสมาชิก วางแผนการผลิต ขยายตลาดใหม่
แผนกตรวจแปลง	ดูแลแปลงปลูก ให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับการ เจริญเติบโตในแต่ละช่วงเดือน และวางแผนการเก็บเกี่ยว
แผนกฝ่ายไร่	เก็บเกี่ยวผลผลิต ดูแลผลผลิตกล้วยตามมาตรฐานความแก่ที่ 70–85% และลำเรียงผลผลิตเข้าสู่โรงงานสหกรณ์
แผนกโรงงาน (ผลิต)	วางแผนปริมาณการส่งสินค้า การตัดแต่งหวีกล้วย และการบรรจุภัณฑ์
แผนกโรงงาน	ควบคุม ดูแลการบ่มสินค้า คุณภาพ ขนาด สี น้ำหนัก ของกล้วยให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อจัดส่งตามออเดอร์ในแต่ละวัน

1.2.4 แผนการผลิตและการดำเนินงาน สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กำหนดแผนการผลิตและการดำเนินงาน ดังนี้

1) สำรวจพื้นที่แปลงปลูกของสมาชิก

2) รับสมาชิกเข้าร่วมโครงการจำนวน (ราย) และรวมพื้นที่ (ไร่)

3) วางแผนการปลูกกล้วยหอมทองในแต่ละเดือนให้ตรงตามความต้องการของตลาด

4) จัดตั้งประธานกลุ่ม และคณะกรรมการในการบริหาร

5) จัดทำข้อตกลงในการปลูกกล้วยหอมทองของสหกรณ์กับสมาชิก

6) จัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการซื้อ-ขายผลผลิตกล้วยหอมทอง

7) ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงขบวนการรวบรวม การผลิต และการขนส่ง

8) สรุปผลการดำเนินงานพร้อมรายงาน

1.2.5 กระบวนการจัดการ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีกระบวนการจัดการ ดังนี้

1) สมาชิกเข้าร่วมโครงการปลูกกล้วยจำนวน (ราย)
2) พื้นที่การผลิตจำนวน (ไร่)
3) จัดประชุมกลุ่มสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการปลูกกล้วย
4) วางแผนการปลูกไว้ล่วงหน้า
5) จัดทำข้อตกลงการซื้อ–ขาย
6) มีแผนกตรวจสอบแปลงปลูก เพื่อตรวจดูการเจริญเติบ และปริมาณการเก็บเกี่ยว
7) มีบุคลากรของสหกรณ์ทำหน้าที่เก็บเกี่ยวผลผลิตจากไร่สมาชิก
8) มีการรับซื้อผลผลิตในราคารับประกัน
9) การตรวจเช็คแมลง
10) กระบวนการบ่ม และการควบคุมอุณหภูมิ
11) การตัดแต่งผลกล้วยและบรรจุแพ็ค เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
12) การเก็บรักษาในห้องควบคุมอุณหภูมิ เพื่อทำสีกล้วย
13) การขนส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า พร้อมวางบิล

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการแปลงใหญ่ เพื่อปลูกกล้วยหอมทองทุกเดือน มีการวางแผนการปลูกกล้วยหอมทองทุกเดือน (Input) การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกจึงเป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อให้ผลผลิตออกสามารถเก็บเกี่ยวได้และตรงตามความต้องการของลูกค้า การเก็บเกี่ยวผลผลิตให้กับสมาชิกในแต่ละวัน และรวบรวมผลผลิตเข้าสู่โรงงาน เพื่อผ่านขบวนการคัดแยก บรรจุภัณฑ์ คัดเกรด (Process) ควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า (Output)

2. กรณีศึกษาการจัดการการบริการของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เป็นร้านค้าสหกรณ์แห่งแรกของกรุงเทพฯ และเป็นธุรกิจค้าปลีกที่ดำเนินกิจการเข้าสู่ปีที่ 80 ได้มีการปรับโฉมใหม่รับมือการแข่งขันทางการค้าที่เพิ่มมากขึ้น โดยพร้อมรุกตลาดออนไลน์สร้างทางเลือกใหม่ให้ผู้บริโภคได้ชอปปิงสินค้าดีราคาถูกกันถึงบ้าน จากสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันหลายอย่างได้เปลี่ยนแปลงมีธุรกิจร้านค้าเกิดขึ้นมากมาย การแข่งขันสูง ธุรกิจร้านค้าแต่ละแห่งใช้กลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้าให้ไปใช้บริการซื้อสินค้าตนเอง รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่มากกว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ทั้ง 5 สาขา ได้แก่ สาขาสะพานพระปิ่นเกล้า สาขาบางลำพู สาขาลาดหญ้า สาขาเอกมัย และสาขาย่อยโรงพยาบาลปิยะเวท จึงจำเป็นต้องปรับและเปลี่ยนแปลงตัวเองในหลายอย่าง เนื่องจากยอดการจำหน่ายลดลง ได้แก่ สาขาเอกมัย จากเดิมมีรายได้ประมาณ 4-5 แสนบาทต่อวันต่อมาเหลือเพียง 1 แสนบาทต่อวัน หรือบางสาขามีรายได้ 1 ล้านบาทก็ลดลงเช่นกัน

แผนการปรับปรุงร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการแล้วที่สาขาบางลำพูที่เปิดทำการมากว่า 50 ปี มีการปรับหน้าร้านทั้งภายนอกและภายในใหม่ มีผู้ค้ารายย่อยเช่าพื้นที่ของร้านสหกรณ์ประมาณ 40-50 ร้านค้า ในส่วนของพื้นที่การค้าของสหกรณ์เองได้ปรับลดพื้นที่จากเดิม 1,200-1,500 ตารางเมตร เหลือ 500 ตารางเมตร วางสินค้าลดลงชนิดละประมาณ 5 ชิ้น แต่สินค้ายังคงเดิม อาจลดลงในบางรายการ

การปรับดังกล่าวเพื่อการบริหารจัดสรรพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังได้ปรับปรุงชั้น 2- 5 สร้างเป็นโฮสเทล (Hostel) รองรับนักท่องเที่ยวที่นิยมมาท่องเที่ยวถนนข้าวสาร เป็นช่องการหารายได้ให้กับสหกรณ์อีกช่องทางหนึ่ง เป็นการแปลงทรัพย์สินเป็นทุน โดยไม่ขัดกับหลักกฎหมายสหกรณ์แต่อย่างใด หากแต่ทำเพื่อให้สหกรณ์สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และยังได้ทำสัญญากับโรงพยาบาลบางปะกอก เพื่อใช้พื้นที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สาขาสะพานพระปิ่นเกล้าในโรงพยาบาล ซึ่งได้ให้พื้นที่สหกรณ์ 1,200 ตารางเมตร วางจำหน่ายสินค้าได้ รวมถึงทุกสาขาของโรงพยาบาลบางปะกอกและโรงพยาบาลปิยะเวท

นอกจากนี้ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ยังได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ โดยเฉพาะการตลาดออนไลน์ ที่ตอนนี้มีสินค้าจำหน่ายผ่านแอปพลิเคชัน Shopee ซึ่งเป็นร้านค้าออนไลน์ชื่อดัง นำสินค้ากว่า 300 รายการ เข้ามาให้นักช้อปได้ชอปปิงบนมือถือ เน้นสินค้าที่ผู้ค้ารายอื่นไม่มีหรือสินค้าในตำนาน เช่น ยาย้อมผม แป้งตาบู ในอนาคตจะเพิ่มสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น สินค้าจากชุมชน OTOP สินค้าสังฆภัณฑ์ที่ได้รับนิยมอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งการโพสต์สินค้าในเพจของสหกรณ์ โดยรายได้และเป้าหมายคือให้ประชาชนได้ซื้อของในราคาถูก เป็นสินค้าที่คนไทยผลิต เงินตราหมุนเวียนในไทย ปันผลกำไรให้สมาชิก

ภาพที่ 4.11 การจัดชั้นวางสินค้าอุปโภคในร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ภาพที่ 4.12 การจัดวางสินค้าอุปโภคบริโภคในร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ภาพที่ 4.13 การจัดวางสินค้าประเภทข้าวสารในร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ภาพที่ 4.14 การเข้าซื้อสินค้าของสมาชิกและบุคคลทั่วไปในร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

โดยสรุป ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการปรับหน้าร้านทั้งภายนอกและภายในใหม่ (Input) และได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ โดยเฉพาะการตลาดออนไลน์ (Process) ให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้บนมือถือผ่านแอปพลิเคชัน รวมทั้งการโพสต์สินค้าในเพจของสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายทำให้ยอดขาย รายได้ และปันผลกำไรให้สมาชิกเพิ่มขึ้น (Output)

กิจกรรม 4.3.3

จงอธิบายการจัดการผลิตและการบริการ โดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.3)

บรรณานุกรม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2557). *คู่มือการบริหารจัดการการผลิตสินค้าเกษตรตามแนวทางการบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม.* สืบค้นจาก http://www.agrodev.doae.go.th/km/ewt_dl_link.pdf. สืบค้นเมื่อ30 พฤษภาคม 2563.

จินตนา ฉันทศรัทธาการ. (2546). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์.* (ฉบับผู้บริหาร) กรมส่งเสริมสหกรณ์. สืบค้นจาก http://monitor.cpd.go.th/CPD_Dev/admin/m4_km/uploadnews/manual1_10Oct201103_03.doc. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.

ดรรชนี บุญเหมือนใจ. (2549). แนวคิดการบริหารการผลิตของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์ หน่วยที่ 1.* นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นิสาค์ เลาหพูนรังษี. (2559). *ระบบการควบคุมภายในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม กรณีศึกษา: สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด.*

พยอม วงศ์สารศรี. (2531). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

พรชัย ฐีระเวช. (2555). *บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ.*

วรชัย สิงหฤกษ์. (2558). การบริหารการผลิตและการบริการของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 4.* สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภร เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมผู้บริโภค.* กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภร เสรีรัตน์. (2542). *การวิจัยตลาด: ฉบับมาตรฐาน.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์. (2552). *การบริหารตลาดยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรม.

สมยศ นาวีการ. (2536). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร.* กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

สร้อยดระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สหกรณ์กรุงเทพ จำกัด. (2561). *แผนการปรับปรุงร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด.*

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด. (2561). *โครงการเพิ่มศักยภาพการรวบรวมและการแปรรูปข้าวเปลือกในสถาบันเกษตรกรของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด.*

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี. (2561). *แผนธุรกิจของกลุ่มสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ปีบัญชี 2561 โครงการแปลงใหญ่กล้วยหอมทอง สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด.*

สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จี พี ไซเบอร์พรินท์.

สุจิตรา รอดสมบุญ. (2550). *การตลาดเกษตรขั้นสูง*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุจิตรา รอดสมบุญ. (2550). *เศรษฐศาสตร์การผลิตทางการเกษตรขั้นสูง*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรี.

Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes.*

Drake, Thelbert L. and Roe, William H. (1986). *The Principalship New York*. NY: Macmillan.

Groover, Mikell P. (1996). *Fundamentals of Modern Manufacturing: Material Processes and System.* Forth Edition. John Wiley & Son. INC: New York, NY.

Gulick, Luther. (1937). *Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration.* New York, NY: Institute of Public Administration.

Hoffman, K. D., and Bateson, J. E. G. (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases.* Mason, OH: Thomson South-Western.

Holt, J. M. (1993). *Management: Principles and Practices.* New lersey: Prentice Hall.

Henri Fayol. (1916). *Critical Evaluations in Business and Management.* Edited by John C. Wood and Michael C. Wood. Vol. 2. by Routledge London and New York., NY:

Kotler Philip. (2003). Marketing Management Pearson Education, Inc. Fifth Edition.

Katz, Robert L. (1955). *Skill of an Effective Administrator.* Harvard.

Koontz Harold D. and Cyril O'Donnell. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.* New York, NY: MC Graw–Hill.

Koontz, H. and Weihrich. H. (1988). *Management.* New York, NY: McGraw –Hill.

Michael Le Boeuf. (1983). *The Productivity Challenge.* New York, NY: Prentice–Hill Inc.,

หน่วยที่ 5

การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

อาจารย์ ดร.สงกรานต์ สมบุญ

ชื่อ	อาจารย์ ดร.สงกรานต์ สมบุญ
วุฒิ	บธ.บ. (การเงิน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
	ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
	ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตำแหน่ง	ผู้บริหารทีมพัฒนาแบบจำลองบริหารความเสี่ยงทางการเงิน
	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
หน่วยที่ปรับปรุง	หน่วยที่ 5

แผนการสอนหน่วยที่ 5
การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

ตอนที่

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

5.2 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์

5.3 การจัดทำแผนทางการเงิน การดำเนินการทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวคิด

1. การบัญชีของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ เป็นรายงานการบัญชีที่ให้ข้อมูลทางการเงินและจัดทำเป็นรายงานทางการเงินที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งจะให้ประโยชน์สำหรับสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาใช้บริหารภายในสหกรณ์ ได้แก่ ใช้ในการวางแผน การควบคุมการดำเนินงานและการตัดสินใจ ขณะที่การจัดการการเงินของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ ทำให้สหกรณ์มีการวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินที่ดี ทั้งนี้การบริหารงานของสหกรณ์จำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างการบัญชีและการจัดการการเงินสหกรณ์เข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ นั่นคือ การทำให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคง สร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของเงินทุนของสหกรณ์ โดยจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ คือ การนำข้อมูลทางบัญชีทั้งบัญชีการเงินและบัญชีบริหารมาดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและรายงานทางการเงินหรือสารสนเทศตามรูปแบบของการนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์
2. การวางแผนทางการเงินจะจัดทำในรูปของงบประมาณทางการเงินต่างๆ โดยการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เป็นเรื่องของการจัดการให้ต้นทุนทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในสถานะที่เหมาะสมสามารถรองรับภาระที่จะเกิดขึ้นทั้งในรูปของการชำระคืนและค่าใช้จ่ายต่างๆ สำหรับแหล่งทุนต่างๆ ได้ เนื้อหาของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ครอบคลุมประเด็นของความสำคัญของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ และต้นทุนของเงินทุนสหกรณ์ ขณะที่การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ เป็นการวางแผนว่าสหกรณ์จะใช้เงินทุนที่จัดหามาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างไร พิจารณาเงินทุนที่มีอยู่ว่าจะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนหรือจะลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอย่างไรเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และมีสภาพคล่อง ซึ่งการใช้เงินทุนของสหกรณ์ต้องสอดคล้องกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

3. การจัดทำแผนทางการเงินสามารถจัดทำได้ในรูปแบบของงบการเงินล่วงหน้า ได้แก่ งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า และงบกระแสเงินสดล่วงหน้า เพื่อแสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต ซึ่งใช้เป็นแผนในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยในการดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์จะต้องทำให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในด้านการเงินของสหกรณ์ ซึ่งต้องทำให้สอดคล้องกับแผนงานทั้งการดำเนินการด้านการใช้เงินทุน การจัดหาเงินทุน และนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ และเพื่อให้การใช้แผนทางการเงินต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้นเป็นจริงได้จะต้องมีการปฏิบัติ และการควบคุมที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผน ซึ่งการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์จำแนกได้เป็นการควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานโดยมีระบบการควบคุมตรวจสอบ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 "แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.2 "การใช้ข้อมูลทางการบัญชีกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ข้อมูลทางการบัญชีกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.3 "การจัดทำแผนทางการเงิน การดำเนินการทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนทางการเงิน การดำเนินการทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 5 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.1-5.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 5.1-5.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 5
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 5.1
แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

5.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์

5.1.2 ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์

5.1.3 ความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. การบัญชีของสหกรณ์ หมายถึง ศิลปะในการจดบันทึกตัวเลขเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจหรือการเงินของสหกรณ์ การจัดหมวดหมู่ การสรุปผลรายงานการเงิน และการตีความผลสรุป ประกอบด้วย การบัญชีการเงินซึ่งมีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ รายงานการบัญชีจะให้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงิน และนำไปเป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งจะให้ประโยชน์สำหรับสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง และการบัญชีบริหารมีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ จะให้ข้อมูลที่เป็นรายงานทางการเงินนำมาใช้ในการบริหารภายในสหกรณ์ ได้แก่ ใช้ในการวางแผน การควบคุมการดำเนินงาน และการตัดสินใจ ทั้งนี้ขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์จำแนกเป็นขอบเขตของการบัญชีการเงิน และขอบเขตของการบัญชีบริหาร โดยขอบเขตของการบัญชีการเงินกล่าวถึงเรื่องของการจดบันทึกข้อมูลทางการเงินทั้งที่เป็นตัวเลขและเหตุการณ์ที่เกิดในการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดมาตรฐานการบัญชี แล้วสรุปเป็นรายงานทางการเงินเพื่อรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ขณะที่ขอบเขตของการบัญชีบริหาร กล่าวถึงเรื่องของการวางแผน การควบคุมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องภายในของสหกรณ์
2. การจัดการการเงินของสหกรณ์ หมายถึง การจัดการในกิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน โดยการจัดการการเงินมีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ ทำให้สหกรณ์มีการวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การทำให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคง สร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของเงินทุนของสหกรณ์ ทั้งนี้ขอบเขตของ

การจัดการการเงินของสหกรณ์กล่าวถึงเรื่องกิจกรรมหลักที่สหกรณ์ต้องดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการพิจารณานโยบายเงินปันผล

3. การบริหารงานของสหกรณ์จำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างการบัญชีและการจัดการการเงินสหกรณ์เข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ นั่นคือ การทำให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคง สร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของเงินทุนของสหกรณ์ โดยจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์จะอยู่ตรงที่การนำข้อมูลทางบัญชี ทั้งบัญชีการเงินและบัญชีบริหารมาดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและรายงานทางการเงินหรือสารสนเทศตามรูปแบบของการนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.1 "ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.2 "ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.3 "ความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 5.1.1
ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์

สหกรณ์แตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่นตรงที่เจ้าของสหกรณ์และผู้ใช้บริการ คือ สมาชิก ซึ่งเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกัน จุดมุ่งหมายของการบริหารสหกรณ์จึงไม่ใช่ผลกำไรสูงสุดของสหกรณ์ แต่เพื่อประโยชน์สูงสุดของมวลสมาชิก อย่างไรก็ตาม **"ผลกำไร"** ถือเป็นเครื่องวัดความสามารถในการจัดการสหกรณ์ได้ในเชิงธุรกิจ โดยเป็นข้อมูลทางการเงินจาก **"การบัญชี"** เป็นผลมาจากกิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน โดยที่เรียกกิจกรรมทางการเงินนี้ว่า **"การจัดการการเงิน"** ดังนั้นในบริบทของสหกรณ์แล้ว อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารสหกรณ์ ก็คือ การรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์และความสามารถในการจัดการสหกรณ์ให้ยังมีผลกำไร ทั้งนี้การจะบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว สหกรณ์ต้องมีการจัดการการเงินโดยใช้ข้อมูลจากการบัญชีในกระบวนการบริหารงานของสหกรณ์

เนื้อหาเรื่องที่ 5.1.1 นี้ จะได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์ เพื่อเชื่อมโยงไปถึงเนื้อหาของความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์ ซึ่งจะได้กล่าวในเรื่องที่ 5.1.2 ต่อไป

1. ความหมายของการบัญชีของสหกรณ์

การบัญชีของสหกรณ์ หมายถึง ศิลปะในการจดบันทึกตัวเลขเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจหรือการเงินของสหกรณ์ การจัดหมวดหมู่ การสรุปผลรายงานการเงิน และการตีความผลสรุป ประกอบด้วย

1.1 การบัญชีการเงิน เป็นการจัดทำบัญชีเพื่อแสดงรายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงาน สภาพคล่องและความมั่นคงของทุนของสหกรณ์ ซึ่งจะให้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงิน เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งจะให้ประโยชน์สำหรับสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ เจ้าหนี้ หรือหน่วยงานในการกำกับแนะนำของสหกรณ์

1.2 การบัญชีบริหาร เป็นการนำข้อมูลทางการบัญชีการเงินมาใช้ในการบริหารภายในสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีรายละเอียดมากขึ้นจึงไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนและใช้ภายในสหกรณ์ เช่น รายงานการวิเคราะห์ผลแตกต่างปัจจัยการผลิต งบประมาณเงินสด รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น

2. ความสำคัญของการบัญชีของสหกรณ์

จากความหมายของการบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหารที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้น จะพบว่าการบัญชีทั้งการบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร มีความสำคัญต่อสหกรณ์ดังต่อไปนี้

2.1 การบัญชีการเงิน มีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ รายงานการบัญชีจะให้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงิน และนำไปสู่การบัญชีบริหารที่จะนำไปเป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งจะให้

ประโยชน์สำหรับสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ เจ้าหนี้ หรือหน่วยงานในการกำกับแนะนำของสหกรณ์

2.2 การบัญชีบริหาร มีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ จะให้ข้อมูลที่เป็นรายงานทางการเงิน (จากบัญชีการเงิน) นำมาใช้ในการบริหารภายในสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีรายละเอียดมากจึงไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน และนำมาใช้เฉพาะภายในสหกรณ์ เช่น รายงานการวิเคราะห์ผลแตกต่างปัจจัยการผลิต งบประมาณเงินสด รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อประโยชน์ดังนี้

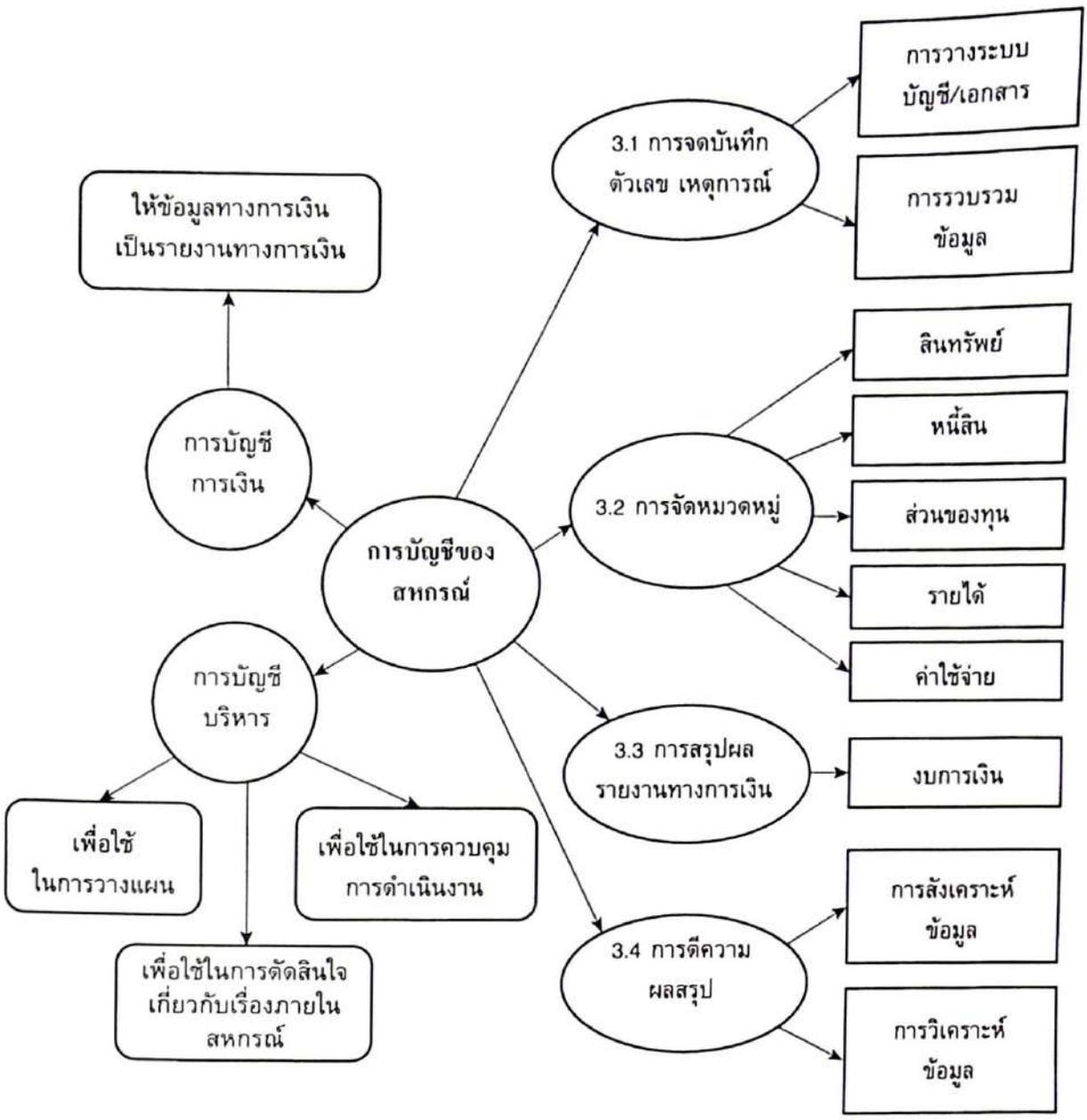
2.2.1 เพื่อการวางแผน เป็นการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ซึ่งอาจจะทำในรูปงบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลรายได้และต้นทุนค่าใช้จ่ายในอดีตมาช่วยในการกำหนดวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม ข้อมูลทางการบัญชีจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดแผนงบประมาณ อีกทั้งยังใช้ในการควบคุมงบประมาณต่อไปด้วย

2.2.2 เพื่อการควบคุมการดำเนินงาน ผู้บริหารสหกรณ์จะใช้ข้อมูลทางการบัญชี ควบคุมรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยมักจะเปรียบเทียบกับงบประมาณ หรือมาตรฐานที่กำหนด

2.2.3 เพื่อการตัดสินใจภายในสหกรณ์ เป็นการตัดสินใจในระยะสั้นและระยะยาว การตัดสินใจระยะสั้นเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในงวดบัญชีซึ่งเกิดจากภาวะเศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างคาดไม่ถึง ทำให้มีผลกระทบต่อการดำเนินสหกรณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับแผนการบริหารสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น การตัดสินใจระยะสั้นเหล่านี้ ได้แก่ การตัดสินใจผลิตชิ้นส่วนเองหรือซื้อชิ้นส่วนจากบุคคลภายนอก หรือการจ้างแรงงานเป็นการชั่วคราว การยกเลิกการผลิตสินค้าที่ขาดทุน การปิดกิจการชั่วคราว เป็นต้น ส่วนการตัดสินใจระยะยาวเป็นการตัดสินใจในเรื่องของการวางแผนการลงทุนในระยะยาว ซึ่งเป็นเรื่องของการวิเคราะห์รายได้และผลตอบแทนในอนาคตสำหรับทางเลือกต่างๆ ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุน เช่น การสร้างโรงงานผลิตสินค้าของสหกรณ์ การสร้างไซโลเพื่อเก็บพืชผลทางการเกษตร การสร้างโรงเรือนประกอบกิจการของสหกรณ์ เป็นต้น

3. ขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์

ดังที่กล่าวไว้ในส่วนของความหมายและความสำคัญของการบัญชี สามารถจัดประเภทของการบัญชีได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร โดย**ขอบเขตของการบัญชีการเงิน** กล่าวถึงเรื่องของการจดบันทึกข้อมูลทางการเงินทั้งที่เป็นตัวเลขและเหตุการณ์ที่เกิดในการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดมาตรฐานการบัญชี แล้วสรุปเป็นรายงานทางการเงินเพื่อรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ขณะที่**ขอบเขตของการบัญชีบริหาร** กล่าวถึงเรื่องของการวางแผน การควบคุมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องภายในของสหกรณ์ ดังแสดงได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ขอบเขตการบัญชีของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ สมบุญ. (2561). น. 6-6.

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าการบัญชีจะเริ่มตั้งแต่การจดบันทึกตัวเลข เหตุการณ์ การจัดหมวดหมู่ การสรุปผลรายงานทางการเงิน จนถึงการตีความผลสรุป ซึ่งแต่ละขั้นตอนอธิบายได้ดังนี้

3.1 การจดบันทึกตัวเลข เหตุการณ์ จะมีการวางระบบบัญชี การวางระบบเอกสาร และการวางระบบการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ซึ่งการวางระบบบัญชีจะต้องกำหนดว่าจะมีระบบบัญชีอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับกิจการสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ด้วย

สำหรับระบบบัญชีนั้นเป็นการปฏิบัติงานทางบัญชี เพื่อให้ได้มาซึ่งงบการเงินต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เอกสารทางการเงินจากแผนกต่างๆ จะถูกส่งมายังแผนกบัญชีเพื่อเป็นหลักฐานประกอบการบันทึกบัญชีซึ่งเป็นการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบจึงเรียกว่า "ระบบบัญชี" ในระบบบัญชีมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) ผังบัญชี ประกอบด้วย รหัสบัญชีต่างๆ เช่น 101 เป็นรหัสบัญชีเงินสด เป็นต้น

2) เอกสารประกอบการบันทึกบัญชี ประกอบด้วย เอกสารทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบสำคัญจ่ายเงิน เป็นต้น

3) การกำหนดทางเดินของเอกสาร ทั้งภายในและภายนอกที่จัดทำขึ้น

4) สมุดบัญชี ประกอบด้วย สมุดรายวัน และสมุดแยกประเภท

5) งบการเงินและรายงานทางการเงิน ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของทุน และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ส่วนรายงานทางการเงิน ประกอบด้วย รายงานของผู้สอบบัญชี งบการเงิน รายงานผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น

3.2 การจัดหมวดหมู่ เมื่อมีการจดบันทึกแล้วจะนำมาสู่การจัดหมวดหมู่ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย ซึ่งในการจัดหมวดหมู่ต้องแบ่งย่อยรายการสินทรัพย์ รวมทั้งหนี้สินต่างๆ ด้วยว่ารายการใดเป็นประเภทหมุนเวียน ไม่หมุนเวียน ส่วนของทุน ซึ่งรายการสินทรัพย์ต่างๆ สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดรายได้มากที่สุด ส่วนในรายการของหนี้สินจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แยกประเภทต้นทุนค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและบริหาร รวมถึงต้องพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ทั้งการก่อหนี้และจากส่วนของทุน เพื่อให้สหกรณ์มีความเสี่ยงต่ำที่สุด และมีต้นทุนที่ต่ำด้วย และจากการจัดการสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ การจัดการหนี้สินและทุน เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำนำมาสู่การทำให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุดนั่นเอง และจากรายการต่างๆ เหล่านี้นำมาสรุปผลเป็นรายงานทางการเงิน

3.3 การสรุปผลรายงานทางการเงิน เมื่อได้จัดทำรายงานต่างๆ จัดหมวดหมู่แล้วจะนำมาสู่การสรุปผลรายงานทางการเงินเป็นงบการเงินต่างๆ ของสหกรณ์ ได้แก่ งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนขายและบริการ งบต้นทุนการผลิต งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นการให้ข้อมูลทางการเงิน ซึ่งเป็นการบัญชีการเงิน

3.4 การตีความผลสรุป จากการสรุปผลรายงานทางการเงินต่างๆ ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามลักษณะของรายงานซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ จึงจำเป็นต้องนำมาตีความผลสรุป ไม่ว่าจะเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลทางการเงินหรือการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินก็ตาม ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงินตามวิธีแนวนอนหรือแนวโน้ม วิธีแนวตั้งหรือวิธีร้อยละของยอดรวม วิธีอัตราส่วนทางการเงิน วิธีดูปอง รายงานการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน รายงานการวิเคราะห์ผลต่างผลการดำเนินงานจริงกับแผนที่กำหนดไว้ในรายงานค่าพยากรณ์ผลการดำเนินงาน เป็นต้น เป็นลักษณะของการบัญชีบริหาร ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อสหกรณ์เพื่อใช้ในการวางแผน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และเพื่อใช้ในการตัดสินใจภายในของสหกรณ์

การบัญชีของสหกรณ์ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ทางการบัญชีทั้งการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากการบัญชีได้อย่างเต็มที่

กิจกรรม 5.1.1

1. การบัญชีการเงินและการบัญชีบริหารต่างกันอย่างไร และมีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

2. จงอธิบายถึงขอบเขตของการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหารในบริบทของสหกรณ์มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.1)

เรื่องที่ 5.1.2

ความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์

การจัดการด้านการเงินของสหกรณ์เป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่งที่จะมีส่วนทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการจัดการการเงินสหกรณ์นั้นเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงมาจากการบัญชีสหกรณ์ที่กล่าวมาในเนื้อหาเรื่องที่ 5.1.1 โดยในเนื้อหาเรื่องที่ 5.1.2 นี้จะได้อธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการจัดการการเงินของสหกรณ์

การจัดการการเงินของสหกรณ์ หมายถึง การจัดการในกิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อทำให้สหกรณ์มีกำไร และเมื่อมีกำไรต้องพิจารณาจ่ายเงินปันผลหรือผลตอบแทนแก่เจ้าของซึ่งพิจารณาเป็นนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ วัตถุประสงค์ของการจัดการการเงินเพื่อให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคง สร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของเงินทุนสหกรณ์

2. ความสำคัญของการจัดการการเงินของสหกรณ์

การจัดการการเงินของสหกรณ์มีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านการเงินอย่างชัดเจน เช่น สหกรณ์ต้องการกำไรสุทธิจากการทำธุรกิจในรอบปีจำนวนเท่าไร หรือมีกำไรต่อหุ้นปีละเท่าไร เป็นต้น ซึ่งต้องเกี่ยวข้องตั้งแต่การตลาด การผลิตหรือการบริการ

2.2 ทำให้สหกรณ์มีการวางแผนทางการเงินเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับการตลาด การผลิตหรือบริการ

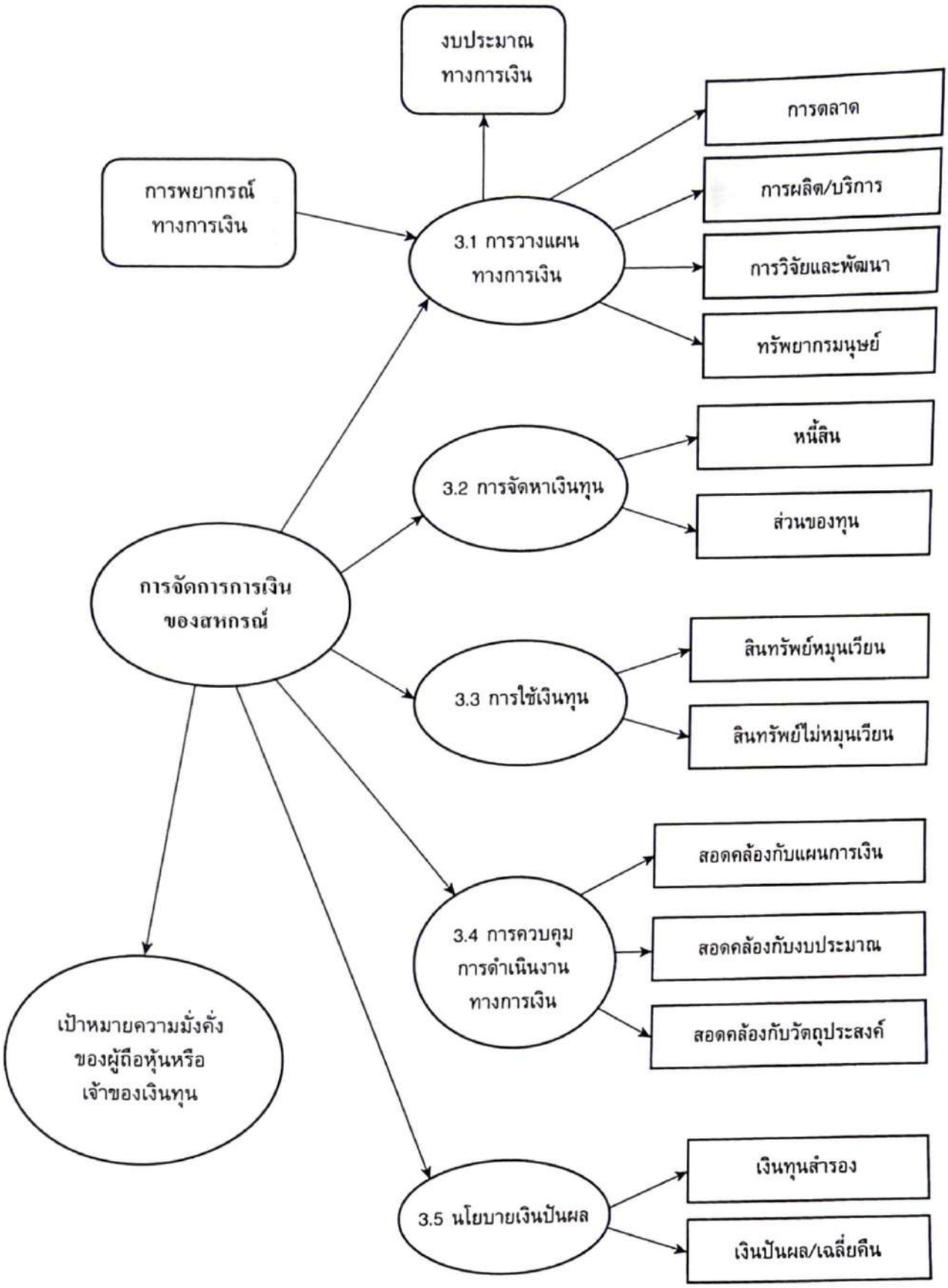
2.3 ทำให้สหกรณ์มีการจัดหาเงินทุนเพื่อให้ได้เงินทุนตามแผนทางการเงิน และให้มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำที่สุด

2.4 ทำให้การใช้เงินทุนของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับแผนการจัดหาเงินทุน และสอดคล้องกับแหล่งเงินทุนเพื่อการบริหารงานให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์มากที่สุด

2.5 ทำให้มีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินเป็นการติดตามตรวจสอบการทางการเงินของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. ขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์

การจัดการการเงินของสหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกับการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อนำมาใช้ในการจัดการการเงินของสหกรณ์ซึ่งมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการพิจารณานโยบายเงินปันผล โดยมีเป้าหมายให้สหกรณ์มีความมั่นคง มั่งคั่ง และเกิดความยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อสมาชิกและผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งนี้สำหรับสหกรณ์แล้ว ความมั่งคั่งของสหกรณ์จะพิจารณาจากความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ที่มีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่องหรือกำไรต่อหุ้นสูงขึ้น สหกรณ์เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีสภาพคล่องในการดำเนินงานที่เหมาะสม ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ สมบุญ. (2561). น. 6-9.

จากภาพที่ 5.2 อธิบายได้ว่า การเงินสหกรณ์จะมีกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนทางการเงินจนถึงการกำหนดนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนทางการเงิน การดำเนินงานทางการเงินสหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงิน เช่นเดียวกับกิจกรรมอื่นของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนทางการเงินต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด แผนการผลิต/บริการ แผนการวิจัยและพัฒนา และแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ โดยทุกกิจกรรมของสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นเงินทุนเพื่อใช้ในการจัดการ และสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการหารายได้ หรือดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการจะวางแผนทางการเงินได้ต้องมีการพยากรณ์ทางการเงินโดยมีเครื่องมือต่างๆ ที่มาใช้ในการวางแผนหลายเครื่องมือด้วยกัน สหกรณ์จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ และท้ายสุดของการวางแผนทางการเงินซึ่งจะจัดทำออกมาในรูปของงบประมาณทางการเงินต่างๆ จนกระทั่งถึงงบแสดงฐานะการเงินประมาณการ งบกระแสเงินสดประมาณการซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและควบคุมการดำเนินงานทางการเงินต่อไป

3.2 การจัดหาเงินทุน เมื่อสหกรณ์มีแผนที่จะดำเนินงานซึ่งจะต้องใช้เงินทุนเพื่อการดำเนินงานในทุกกิจกรรมแล้ว สหกรณ์จะต้องจัดหาเงินทุนทั้งจากส่วนของหนี้สิน และ/หรือส่วนของทุน การจัดหาเงินทุนดังกล่าว เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ซึ่งเป้าหมายของการจัดหาเงินทุนเพื่อให้ได้เงินทุนตามจำนวนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการโดยให้มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดและมีความเสี่ยงทางการเงินที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาจัดหาจากแหล่งเงินทุนต่างๆ อย่างเหมาะสม และมีการกำหนดโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมด้วย

3.3 การใช้เงินทุน เมื่อมีเงินทุนแล้วจะต้องมาจัดสรรเงินทุนหรือบริหารเงินทุนที่ได้มาเพื่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ ซึ่งเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนหรือสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนก็ตาม และต้องจัดสรรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแหล่งเงินทุนและลักษณะธุรกิจของสหกรณ์ด้วย เงินหมุนเวียนที่ต้องบริหารจัดการ ได้แก่ เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินลงทุนในหลักทรัพย์ตามความต้องการ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ รวมถึงวัสดุคงเหลือ รวมถึงลูกหนี้ระยะสั้นต่างๆ ต้องบริหารเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องและมีกำไร ทั้งนี้ในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละชนิดมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ต่างกันออกไป ผู้บริหารต้องเลือกให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสหกรณ์

ส่วนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักร หรือลูกหนี้ระยะยาว หรือเงินลงทุนระยะยาวอื่น การลงทุนเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตเป็นสินค้าหรือบริการก็เพื่อให้สหกรณ์เกิดรายได้เช่นกัน เครื่องมือในการช่วยตัดสินใจลงทุนระยะยาวของสหกรณ์ต้องพิจารณาวิเคราะห์อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของสหกรณ์

3.4 การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน การบริหารการเงินจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการเงินหรือสอดคล้องกับงบประมาณ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วย ซึ่งจะต้องมีการควบคุมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงินจะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนต่อไปในอนาคต

3.5 นโยบายเงินปันผล การบริหารการเงินของสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงนโยบายเงินปันผล โดยเมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรจะต้องพิจารณาต่อไปว่าจะจ่ายเงินปันผลหรือจัดสรรกำไรอย่างไรให้เหมาะสมและสมาชิกพอใจ เช่น จะจ่ายเงินปันผลจำนวนเท่าใด หรือจะจัดสรรเป็นทุนสำรองมากน้อยเพียงใด หรือจะจ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจอย่างไร เพราะเมื่อได้ตัดสินใจแล้วจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วย เช่น สหกรณ์จ่ายเงินปันผลจำนวนมาก การจัดสรรเป็นเงินสำรองของสหกรณ์จะน้อยลง สภาพคล่องของสหกรณ์จะลดลง เป็นต้น ดังนั้นในการตัดสินใจในนโยบายเงินปันผลเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบเช่นกัน ทั้งนี้ในหน้าที่ของการบริหารการเงินของสหกรณ์เพื่อความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยมูลค่าธุรกิจของสหกรณ์จะพิจารณาจากกำไรสุทธิ เมื่อกำไรสุทธิเพิ่มมากขึ้น กำไรต่อหุ้นจะสูงขึ้น สมาชิกสหกรณ์ก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินปันผลที่สูงขึ้นนั่นเอง

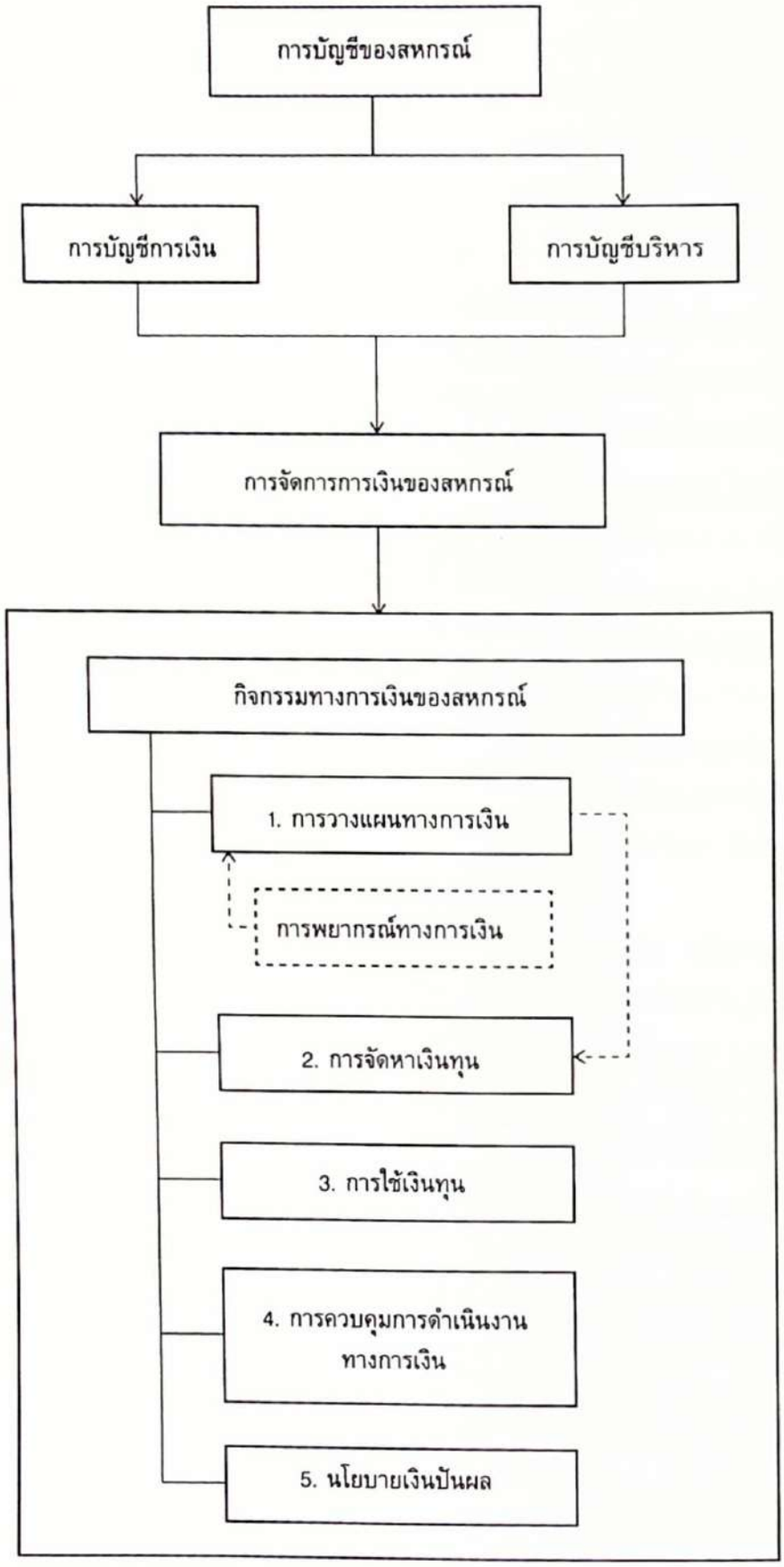
กิจกรรม 5.1.2

1. การจัดการการเงินของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไร
2. ขอบเขตการจัดการการเงินของสหกรณ์มีอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.2)

เรื่องที่ 5.1.3
ความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

เนื้อหาที่กล่าวมาในหัวข้อข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็คือ เรื่องของ "ความมั่งคั่งแก่เจ้าของหรือสมาชิกสหกรณ์" ดังนั้นในการบริหารงานของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างการบัญชีและการจัดการการเงินสหกรณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ นั่นคือ การทำให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคง สร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของเงินทุนของสหกรณ์ โดยจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ คือ การนำข้อมูลทางบัญชีทั้งบัญชีการเงินและบัญชีบริหารมาดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและรายงานทางการเงินหรือสารสนเทศตามรูปแบบของการนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์ ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ความสัมพันธ์ของการบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ สมบุญ. (2561). น. 6-13.

จากภาพที่ 5.3 อธิบายได้ว่า **การบัญชีการเงิน** เป็นการจัดทำบัญชีเพื่อแสดงรายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงาน สภาพคล่องและความมั่นคงของทุนสหกรณ์ ซึ่งจะให้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่ให้ประโยชน์สำหรับสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ เจ้าหนี้ หรือหน่วยงานในการกำกับแนะนำสหกรณ์ ส่วน**การบัญชีบริหาร** เป็นการนำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการบริหารภายในสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีรายละเอียดมากจึงไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนและใช้ภายในสหกรณ์ เช่น งบประมาณเงินสด รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี รายงานการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน รายงานการวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะใช้ข้อมูลหรือรายงานทางการเงินเหล่านี้เพื่อประโยชน์ในกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. **การวางแผนทางการเงิน** ในการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์อาจทำในรูปแบบของแผนงบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลรายได้และต้นทุนค่าใช้จ่ายในอดีตมาช่วยในการกำหนดวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม ข้อมูลทางการบัญชีจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนงบประมาณ รวมทั้งจะต้องมีการพยากรณ์ทางการเงินต่างๆ เพื่อใช้ในการวางแผนทางการเงิน และแผนทางการเงินของสหกรณ์จะต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด การผลิตหรือบริการ การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ รวมถึงการใช้ประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินได้ด้วย

2. **การจัดหาเงินทุน** ในการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนการเงินของสหกรณ์โดยจะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการหนี้สิน และส่วนของทุนหรือของผู้ถือหุ้นนั่นเอง การใช้ประโยชน์เพื่อให้การจัดการเงินทุนของสหกรณ์ได้อย่างเพียงพอกับความต้องการสอดคล้องกับแผนทางการเงินของสหกรณ์และจัดหาได้ตามต้องการ และการจัดหาเงินทุนนั้นต้องทำให้สหกรณ์มีต้นทุนต่ำที่สุดด้วย

3. **การใช้เงินทุน** การใช้ประโยชน์จากการใช้เงินทุนหรือการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์ไม่ว่าจะจัดสรรเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนหรือจัดสรรเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพื่อทำให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด การใช้ประโยชน์แต่ละส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งมีสินทรัพย์ต่างๆ ที่ต้องจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเช่นกัน ส่วนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนก็เช่นเดียวกันต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เนื่องจากสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเป็นภาระผูกพันกับสหกรณ์ในระยะยาว

4. **การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน** ผู้บริหารสหกรณ์จะใช้ข้อมูลทางการบัญชีควบคุมรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยมักจะเปรียบเทียบกับงบประมาณ หรือมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้การดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์เป็นไปตามแผนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องจัดทำระบบการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานต่อไป

5. **นโยบายเงินปันผล** เป็นการพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เพื่อจ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้น หรือเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ การจัดสรรเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ หรือจัดสรรเป็นกรณีอื่นๆ ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ และผลสุดท้ายมีผลต่อความมั่งคั่งของสมาชิกสหกรณ์

กิจกรรม 5.1.3

การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และผู้บริหารสหกรณ์นำมาใช้ประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 5.2
การใช้ข้อมูลทางการบัญชีกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

5.2.1 การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์
5.2.2 การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์
5.2.3 การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงิน ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการของสหกรณ์ เพราะเหตุว่าทุกกิจกรรมของสหกรณ์ต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นเงินทุนเพื่อใช้ในการจัดการ และสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการหารายได้หรือดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิก ลูกค้า หรือผู้บริโภคเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนทางการเงินจะมีการพยากรณ์ทางการเงินโดยการวางแผนทางการเงินจะจัดทำในรูปของงบประมาณทางการเงินต่างๆ จนถึงการจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า งบกระแสเงินสดล่วงหน้าที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป
2. การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เป็นเรื่องของการจัดการให้ต้นทุนทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในสถานะที่เหมาะสมสามารถรองรับภาระที่จะเกิดขึ้นทั้งในรูปของการชำระคืนและค่าใช้จ่ายต่างๆ สำหรับแหล่งทุนต่างๆ ได้ เนื้อหาของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ครอบคลุมประเด็นของความสำคัญของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ และต้นทุนของเงินทุนสหกรณ์
3. การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ เป็นการวางแผนว่าสหกรณ์จะใช้เงินทุนที่จัดหามาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างไร พิจารณาเงินทุนที่มีอยู่ว่าจะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนหรือจะลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอย่างไรเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และมีสภาพคล่อง ซึ่งการใช้เงินทุนของสหกรณ์ต้องสอดคล้องกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.1 "การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.2 "การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.3 "การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 5.2.1
การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์

การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ทุกกิจกรรมต้องมีการวางแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่อไป ซึ่งแผนทางการเงินเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับแผนการดำเนินงานของกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งจะจัดทำในรูปของงบประมาณหรือประมาณการทางการเงิน โดยส่วนใหญ่วัดออกมาเป็นกำไรสุทธิของสหกรณ์นั่นเอง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงินซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการของสหกรณ์ เพราะเหตุว่าทุกกิจกรรมของสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นเงินทุนเพื่อใช้ในการจัดการ และสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการหารายได้หรือดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิก ลูกค้า หรือผู้บริโภคเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ ในการวางแผนทางการเงินได้นั้นจะต้องมีการพยากรณ์ทางการเงิน โดยการวางแผนทางการเงินจะจัดทำในรูปของงบประมาณทางการเงินต่างๆ จนถึงการจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า งบกระแสเงินสดล่วงหน้าที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

1. การพยากรณ์ทางการเงินของสหกรณ์

การพยากรณ์ทางการเงิน เป็นการคาดคะเนภาวะแวดล้อมภายนอก ผลกระทบของภาวะแวดล้อมนั้นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และคาดคะเนรายการทางการเงินในอนาคตของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดการการเงินให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

การพยากรณ์ทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถคาดคะเนทางการเงินทั้งด้านการใช้เงินทุน และด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ในอนาคตได้อย่างสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพราะในการพยากรณ์ทางการเงินนั้นจะต้องคาดคะเนภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ และผลกระทบนั้นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างรอบคอบด้วย รายการทางการเงินของสหกรณ์ที่ต้องพยากรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ การใช้เงินทุน และการจัดหาเงินทุน

การใช้เงินทุน เป็นการพยากรณ์ด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์ ซึ่งสินทรัพย์นี้จะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด การผลิตหรือบริการ การวิจัยและพัฒนาและทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจโรงสีข้าวคาดคะเนว่ายอดขายข้าวในปีถัดไปจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้น สหกรณ์ก็ต้องจัดสรรเงินทุนเพื่อการลงทุนในธุรกิจโรงสีข้าวเพิ่มมากขึ้น โดยอาจจะจัดหาข้าวเปลือกเพิ่มมากขึ้นเพื่อการแปรรูปเป็นข้าวสารได้ตามความต้องการของตลาด และต้องไม่ลืมพิจารณาด้านกำลังการผลิตของสหกรณ์ ถึงการวิจัยและพัฒนาการตลาดหรือการผลิต

รวมถึงกำลังคนที่จะใช้ในกระบวนการผลิตและการตลาดทั้งหมดด้วย ซึ่งสหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าจะใช้เงินทุนในธุรกิจโรงสีข้าวอย่างไรเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด

การจัดหาเงินทุน เป็นการพยากรณ์ด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ซึ่งเมื่อสหกรณ์มีการพยากรณ์ด้านการใช้เงินทุนหรือด้านสินทรัพย์เพื่อจะทำให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดแล้ว ซึ่งในทุกกิจกรรมต้องการใช้เงินทุนหรือต้องจัดหาเงินทุนเพื่อมาดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งสหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนให้ได้ตามที่ต้องการ และที่สำคัญควรจะมีต้นทุนที่ต่ำด้วย เช่น โรงสีข้าวของสหกรณ์เพิ่มกำลังการผลิตมากขึ้นตามความต้องการของตลาด ต้องจัดหาเงินทุนมาเพิ่มมากขึ้นเพื่อจัดซื้อข้าวเปลือกมาสำรองเพื่อสีเป็นข้าวสาร หรือในระยะยาวอาจจะต้องขยายกำลังการผลิตซื้อเครื่องจักรเพิ่ม ซึ่งสหกรณ์ต้องการใช้เงินทุนเช่นกัน ซึ่งอาจจะจัดหาจากหนี้สินซึ่งอาจจะเป็นหนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินระยะยาว หรืออาจจะต้องจัดหาจากส่วนของทุนเองก็ได้

1.1 วิธีการพยากรณ์ทางการเงิน ในหัวข้อนี้จะขออธิบายเฉพาะในเรื่องของการพยากรณ์ยอดขายหรือการพยากรณ์รายได้ของสหกรณ์ เนื่องจากการพยากรณ์ยอดขายหรือการพยากรณ์รายได้ของสหกรณ์มักถูกนำมาใช้มากในทางปฏิบัติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพยากรณ์ยอดขายหรือรายได้ของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) การพยากรณ์จากส่วนล่าง 2) การพยากรณ์จากส่วนบน 3) การพยากรณ์แนวโน้ม และ 4) การพยากรณ์โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย

1.1.1 การพยากรณ์จากส่วนล่าง เป็นการพยากรณ์จากภายในสหกรณ์โดยฝ่ายการตลาดคาดประมาณยอดขายในแต่ละเดือนสำหรับช่วงเวลา 1 ปีข้างหน้า ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการแต่ละชนิดจะต้องช่วยกันพิจารณาว่าแผนกหรือส่วนที่รับผิดชอบอยู่จะสามารถขายสินค้าได้มากน้อยเพียงใดในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งโดยปกติจะให้ลูกค้ารายใหญ่ หรือลูกค้าหลักยืนยันการคาดประมาณนั้นๆ ด้วย เมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่รับผิดชอบในการขายสินค้าแต่ละชนิด แล้วฝ่ายการตลาดจะใช้ข้อมูลมาจัดทำประมาณการยอดขายสินค้าแต่ละชนิด และยอดขายรวมทั้งหมดต่อไป

1.1.2 การพยากรณ์จากส่วนบน เป็นการพยากรณ์โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจภายนอกสหกรณ์ เช่น การพยากรณ์อาจเริ่มจากการพยากรณ์ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมบนพื้นฐานของนโยบายการเงินและนโยบายการคลังของรัฐบาล วัฏจักรธุรกิจ อัตราเงินเฟ้อและปัจจัยอื่นๆ หลังจากนั้นก็เป็นการพยากรณ์ยอดขายของอุตสาหกรรม และประมาณการส่วนแบ่งตลาด แล้วจึงพยากรณ์ยอดขายของสหกรณ์ การพยากรณ์โดยวิธีนี้มีความซับซ้อนและต้องการข้อมูลในการวิเคราะห์มาก การพยากรณ์ส่วนใหญ่มักจะใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติในการวิเคราะห์

1.1.3 การพยากรณ์แนวโน้ม เป็นการพยากรณ์โดยใช้ข้อมูลยอดขายในอดีตวิเคราะห์หาแบบแผนหรือแนวโน้มของการเติบโต แนวโน้มที่สามารถแสดงได้ในรูปของหน่วยเงินตรา (บาท) หรือค่าร้อยละ เช่น ถ้ายอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 10 ล้านบาท การพยากรณ์ยอดขายปีหน้าสามารถจะทำได้โดยการบวก 10 ล้านบาทเข้ากับยอดขายในปัจจุบัน หรืออัตรายอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5 ต่อปี ตลอดช่วงระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา ยอดขายในปีต่อไปก็จะเพิ่มขึ้นจากปีปัจจุบันประมาณร้อยละ 5 เป็นต้น การพยากรณ์ยอดขายจะต้องเป็นจริง จึงจะเป็นการพยากรณ์ที่มีคุณค่า ดังนั้นการพยากรณ์จึงมักมี

การปรับปรุงให้มีการพิจารณาถึงข้อมูลต่างๆ ที่ใช้วิธีการจากการพยากรณ์ส่วนบน เช่น สภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของอุตสาหกรรม เป็นต้น และข้อมูลจากการพยากรณ์จากส่วนล่าง เช่น การเพิ่มหรือลดยอดขายของลูกค้าหลักก็จะนำมาปรับผลการคาดประมาณ หรือการพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เช่นกัน

1.1.4 การพยากรณ์โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย เป็นวิธีวิเคราะห์ทางสถิติอีกวิธีหนึ่งที่นิยมนำมาใช้ในการพยากรณ์หาค่าตัวแปรที่ต้องการศึกษา โดยการวิเคราะห์การถดถอยเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และนำทิศทางและขนาดของความสัมพันธ์ที่ได้ไปพยากรณ์ค่าตัวแปรที่ต้องการศึกษาว่า เมื่อตัวแปรอิสระเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้ตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เช่น หากรายได้ของผู้ซื้อสินค้าของสหกรณ์ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่หดตัว (ตัวแปรอิสระ) จะส่งผลให้ยอดขายหรือรายได้ของสหกรณ์ (ตัวแปรตาม) ลดลงไปอย่างไรบ้าง หรือในทางตรงข้าม หากรายได้ของผู้ซื้อสินค้าของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ขยายตัว (ตัวแปรอิสระ) จะส่งผลทำให้ยอดขายหรือรายได้ของสหกรณ์ (ตัวแปรตาม) เพิ่มขึ้นไปอย่างไรบ้าง เป็นต้น

1.2 ความสำคัญของการพยากรณ์ทางการเงินของสหกรณ์ การพยากรณ์ทางการเงินของสหกรณ์มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1.2.1 ทำให้สหกรณ์ทราบว่าสหกรณ์ต้องการเงินทุนเมื่อใด และจำนวนเท่าไร ซึ่งจะนำมาเป็นข้อมูลในการจัดหาเงินทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.2.2 ทำให้สามารถนำไปจัดหาแหล่งเงินทุนได้สะดวกและต้นทุนต่ำ เพราะสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินทุนย่อมต้องการให้กู้ยืมเงินแก่สหกรณ์ที่มีการวางแผนทางการเงินที่ดี

1.2.3 ทำให้ผู้บริหารทางการเงินทราบว่าในช่วงเวลาใดจะมีเงินสดคงเหลือหรือเงินสดขาดมือ และมีจำนวนเท่าใด เพื่อจะนำมาเป็นข้อมูลในการจัดการเงินสด ตลอดจนการวางแผนการลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดและมีสภาพคล่องทางการเงินด้วย

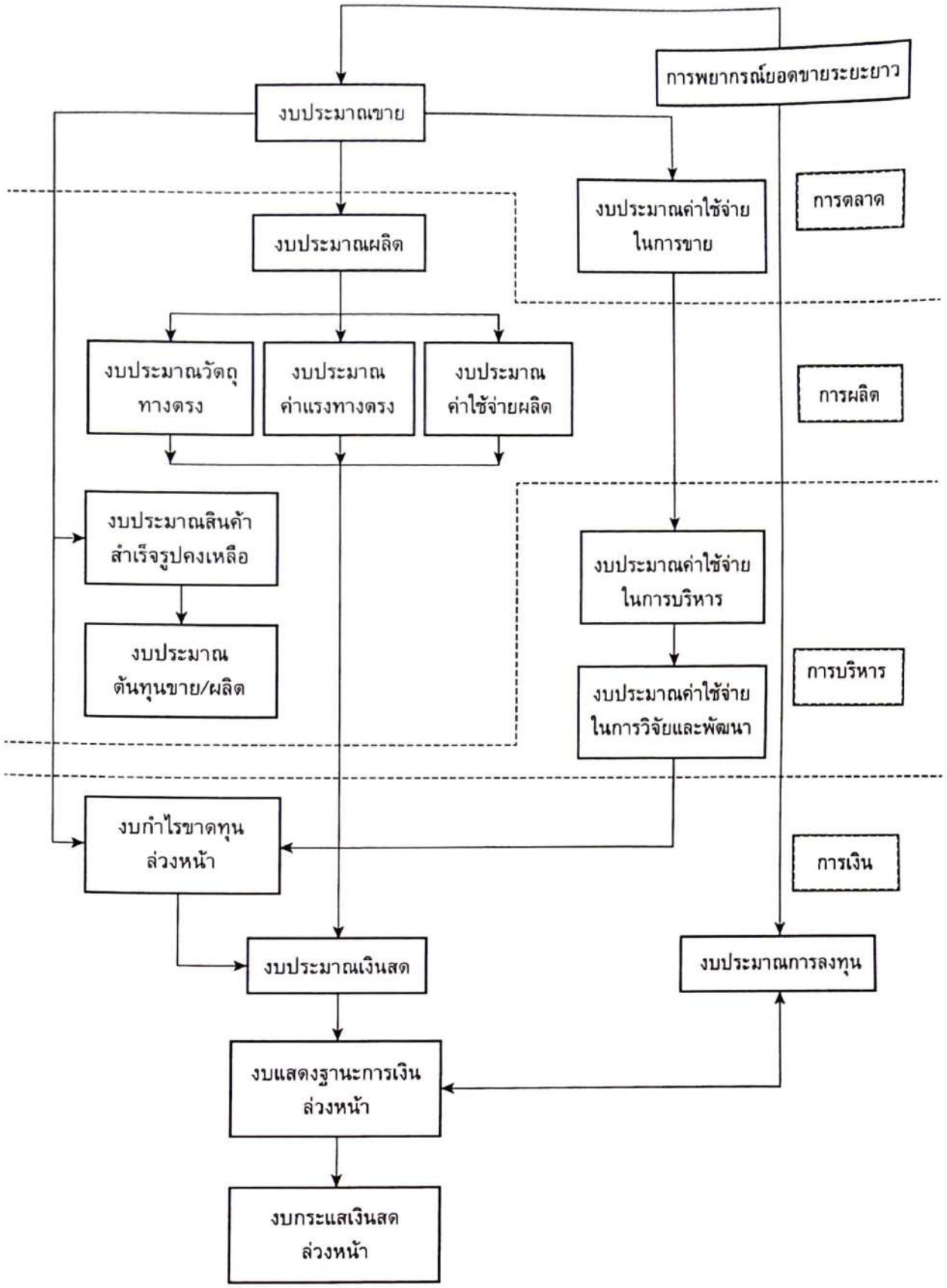
1.2.4 ทำให้สหกรณ์สามารถจัดทำแผนลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนหรือโครงการลงทุนในระยะยาวได้ดี ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์มีการขยายตัวและเจริญเติบโตก้าวหน้าทางการเงินอย่างแข็งแกร่งต่อไป

1.2.5 สหกรณ์นำไปใช้ในการควบคุมทางการเงิน เพราะเมื่อมีการวางแผนทางการเงินที่ดีก็จะใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุมที่ดีได้ และยังสามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วย เพราะการพยากรณ์ก่อให้เกิดแผนหรือเกณฑ์ในการควบคุมโดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น และก่อให้เกิดเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติด้วย

1.2.6 นำไปสู่การวางแผนทางการเงินที่ดีของสหกรณ์

2. งบประมาณทางการเงินของสหกรณ์

การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ทุกกิจกรรมต้องมีการวางแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่อไป ซึ่งแผนทางการเงินเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับแผนการดำเนินงานของกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งจะจัดทำในรูปของงบประมาณทางการเงินโดยส่วนใหญ่วัดออกมาเป็นกำไรสุทธิของสหกรณ์นั่นเอง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงินซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการตลาดของสหกรณ์ แผนการผลิตหรือบริการ แผนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย เพราะเหตุว่าทุกกิจกรรมของสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นเงินทุนเพื่อใช้ในการจัดการ และสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการหารายได้หรือดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิก ลูกค้า หรือผู้บริโภค เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งนี้การวางแผนทางการเงินได้นั้นต้องมีการพยากรณ์ทางการเงินดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการวางแผน ซึ่งท้ายสุดของการวางแผนทางการเงินจะจัดทำออกมาในรูปของงบประมาณทางการเงินต่างๆ ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น และเฉลิมพล ดุลสัมพันธ์. (2554). น. 5-15.

จากภาพที่ 5.4 การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ต้องเริ่มจากแผนการตลาด คือ ต้องทราบยอดขายจึงจะทำงบประมาณขาย และนำมาสู่งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย จากนั้นสหกรณ์จึงนำมาวางแผนการผลิตหรือการจัดหาสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะต้องแยกเป็นงบประมาณผลิตไม่ว่าจะเป็นวัตถุทางตรง ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายในการผลิต และต้องพิจารณาสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ จึงจะวิเคราะห์จัดทำงบประมาณต้นทุนขาย/ผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบประมาณเงินสด และงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า และงบกระแสเงินสดล่วงหน้า ซึ่งจะมีการอธิบายถึงการจัดทำแผนทางการเงินเหล่านี้ในตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.1 ต่อไป และหากเป็นกรณีเป็นการลงทุนระยะยาวก็จะต้องจัดทำงบประมาณลงทุนของสหกรณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจด้วย เนื่องจากเป็นโครงการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนจำนวนมาก ซึ่งสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ในรูปโครงการลงทุนดังกล่าว ผู้บริหารงานสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์การลงทุนในรูปงบประมาณลงทุนนี้ด้วย

กิจกรรม 5.2.1

การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์จะต้องมีการพยากรณ์ทางการเงิน อยากทราบว่า

1. การพยากรณ์ทางการเงินมีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป
2. จงอธิบายความหมายของวิธีการพยากรณ์ต่อไปนี้
   - 2.1 การพยากรณ์จากส่วนล่าง
   - 2.2 การพยากรณ์จากส่วนบน
   - 2.3 การพยากรณ์แนวโน้ม
   - 2.4 การพยากรณ์โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1)

เรื่องที่ 5.2.2
การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ได้พยากรณ์และมีการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องดำเนินการต่อ ก็คือ การวางแผนการจัดหาเงินทุน ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการให้ต้นทุนทางการเงินอยู่ในสถานะที่เหมาะสมสามารถรองรับภาระที่จะเกิดขึ้นทั้งในรูปของการชำระคืนและค่าใช้จ่ายต่างๆ สำหรับแหล่งทุนต่างๆ ได้ โดยในเรื่องที่ 5.2.2 นี้ จะได้กล่าวถึงเนื้อหาของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ โดยครอบคลุมประเด็นของ 1) ความสำคัญของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ 2) แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ และ 3) ต้นทุนของเงินทุนสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญของการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

การวางแผนการจัดหาเงินทุน เป็นเรื่องของการวางแผนในการจัดการกับภาระค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการที่สหกรณ์จัดหาเงินทุน เช่น ต้นทุนของเงินทุนที่สหกรณ์จัดหามาจากส่วนของเจ้าหนี้ หรือต้นทุนค่าเสียโอกาสของการใช้เงินทุนที่สหกรณ์จัดหามาจากส่วนของทุน โดยการวางแผนการจัดหาเงินทุนมีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้สหกรณ์ได้เงินทุนมาใช้อย่างเพียงพอกับความต้องการ และภายในระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ในการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ที่มีการพิจารณาถึงแหล่งเงินทุนของสหกรณ์และต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์จะช่วยให้สหกรณ์ได้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่ทำให้โครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์มีสัดส่วนระหว่างหนี้สิน และส่วนของทุนมีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การทำให้สหกรณ์มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำหรืออยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ทั้งนี้ การวางแผนการจัดหาเงินทุนจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนทางการเงินที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้น (เนื้อหาของการจัดทำแผนทางการเงินได้กล่าวไว้ในเนื้อหาเรื่องที่ 5.3.1)

เงินทุนที่สหกรณ์จัดหาควรมาจากแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำและมีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่อสหกรณ์มากที่สุด โดยแหล่งเงินทุนของสหกรณ์สามารถจัดหามาจากหนี้สิน และส่วนของทุน ซึ่งแหล่งเงินทุนจากหนี้สินมีต้นทุนในรูปของดอกเบี้ยจ่าย ขณะที่แหล่งเงินทุนจากส่วนของทุนมีต้นทุนในรูปของเงินปันผลหรือกำไร ซึ่งโดยปกติแล้วแหล่งเงินทุนที่สหกรณ์ได้มาจากส่วนของหนี้สินจะมีต้นทุนต่ำกว่าแหล่งเงินทุนที่มาจากส่วนของทุน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากเจ้าหนี้จะได้รับดอกเบี้ยและเงินต้นคืนตามระยะเวลาที่กำหนด ในขณะที่เจ้าของต้องรับผิดชอบการดำเนินงานซึ่งหากผลการดำเนินงานขาดทุน เจ้าของต้องรับผิดชอบในส่วนนั้นด้วย ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเลย ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ระหว่างเจ้าหนี้กับเจ้าของสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบที่สูงกว่า จึงมีต้นทุนของเงินทุนสูงกว่าแหล่งเงินทุนที่มาจากหนี้สินนั่นเอง ดังนั้นการที่ผู้บริหารสหกรณ์จะตัดสินใจว่าควรจัดหาเงินทุนมาจากแหล่งใดดีควรพิจารณาถึงต้นทุนของเงินทุนจากแหล่งนั้นๆ ร่วมด้วย

2. แหล่งเงินทุนของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์มีแผนทางการเงิน แผนการจัดหาเงินทุน รวมทั้งแผนการดำเนินงานซึ่งจะต้องใช้เงินทุนเพื่อการดำเนินงานแล้ว สหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดหาเงินทุน ซึ่งแหล่งเงินทุนของสหกรณ์สามารถจำแนกได้ตามที่มาของเงินทุนได้ 2 แหล่ง ได้แก่ 1) แหล่งที่มาของเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน และ 2) แหล่งที่มาของเงินทุนจากส่วนของทุน

2.1 แหล่งที่มาของเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน ทุนส่วนนี้มีบทบาทมากในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากส่วนมากเป็นหนี้ระยะสั้นที่อาจมีการเรียกให้ชำระหนี้ในทันที หรือในระยะเวลาจำกัด หรือมีข้อผูกพันต่อการจ่ายคืนทันทีเมื่อมีการร้องขอ การบริหารเงินทุนจากแหล่งหนี้สินจึงมีความสำคัญและละเอียดอ่อนมาก เพราะจะส่งผลกระทบถึงความเชื่อถือที่ "แหล่งทุน" มีต่อสหกรณ์ได้โดยง่าย นั่นหมายถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับแหล่งทุนจะขึ้นอยู่กับการบริหารในเรื่องนี้ โดยแหล่งหนี้สินที่สำคัญของสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.1.1 แหล่งหนี้สินจากภายในของสหกรณ์ ได้แก่ เงินรับฝากจากสมาชิกซึ่งจะอยู่ในรูปของเงินฝากประเภทต่างๆ ต้นทุนของเงินทุน คือ อัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกันตามเงื่อนไขที่สหกรณ์กำหนด ปกติมักขึ้นอยู่กับระยะเวลา ความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ และภาวะเศรษฐกิจทั่วไป การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของเงินทุนส่วนนี้ เข้า-ออก ระหว่างสหกรณ์กับสถาบันการเงินอื่น หากไม่ระมัดระวังและขาดการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด อาจเกิดการ "กระเพื่อม" ของเงินทุนอย่างรุนแรง และส่งผลต่อการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ ปกติแล้วอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมักถูกกำหนดมาจากปัจจัยภายนอกสหกรณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ นอกเหนือจากเงินรับฝากจากสมาชิกแล้ว สหกรณ์ยังอาจจัดหาเงินทุนจากสมาชิกในลักษณะอื่นอีก เช่น การออกหุ้นกู้ การออกตั๋วสัญญาใช้เงิน เป็นต้น ซึ่งจะใช้ในกรณีที่สหกรณ์มีความต้องการเงินทุนที่มีความเฉพาะ เช่น จัดหาเงินทุนระยะยาวโดยออกหุ้นกู้ ในขณะที่ไม่สามารถกระตุ้นให้สมาชิกเพิ่มการถือหุ้นปกติได้ เช่น ในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราสูงสุดของเงินปันผล เป็นต้น หรือจัดหาเงินทุนระยะสั้นโดยการออกตั๋วสัญญาใช้เงิน เพื่อลดปัญหาการขาดสภาพคล่องชั่วคราว เป็นต้น

2.1.2 แหล่งหนี้สินจากภายนอกของสหกรณ์ ได้แก่ สถาบันการเงินต่างๆ หรือสหกรณ์อื่น รวมถึงรัฐบาลซึ่งจะอยู่ในรูปของเงินกู้ประเภทต่างๆ (ระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว) เงินเบิกเกินบัญชี เป็นต้น แหล่งเงินทุนส่วนนี้จะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เพราะขึ้นอยู่กับฐานะของสหกรณ์ที่ขอกู้ว่าเป็นที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด บางกรณีอาจต้องการหลักประกันบางอย่างด้วย สำหรับต้นทุนของเงินทุนส่วนนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่นเดียวกับแหล่งเงินทุนจากแหล่งภายใน สำหรับประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ถือเป็นแหล่งเงินทุนจากแหล่งภายนอกที่สำคัญของสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

2.2 แหล่งที่มาของเงินทุนจากส่วนของทุน (รวมทั้งจากการดำเนินงานของสหกรณ์) ทุนส่วนนี้มีที่มาที่สำคัญจาก 2 ส่วน ได้แก่

2.2.1 เงินทุนที่ได้จากการลงทุนของเจ้าของสหกรณ์ (คือสมาชิก) ในรูปของการถือหุ้นหรือเงินสะสมรายเดือนและปรากฏรายการในบัญชี ทุนเรือนหุ้น ทุนส่วนนี้เกี่ยวข้องกับสมาชิกภาพของสมาชิกสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกมีสิทธิในการถอนหุ้นคืนเมื่อพ้นจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้ว

2.2.2 เงินทุนที่เกิดจากการสะสมทุนของสหกรณ์โดยส่วนรวม เช่น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ (ส่วนมากจัดสรรมาจากกำไรสุทธิประจำปี) เป็นต้น เงินทุนส่วนนี้เป็นทุนที่ปลอดจากสมาชิกภาพ คือ ไม่มีข้อผูกพันกับสมาชิกรายบุคคล จึงไม่มีผลอันเนื่องจากการเข้า-ออกของสมาชิกสหกรณ์ และเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุนทางธุรกิจ นอกจากนั้นยังรวมถึงเงินทุนที่ได้รับจากการบริจาค หรือการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ ด้วย เช่น หน่วยงานของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งเงินทุนจากแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ดังกล่าว จะมีต้นทุนทางการเงินหรือต้นทุนเงินทุนซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารการเงินของสหกรณ์ เพราะต้นทุนทางการเงินที่เกิดขึ้นจะเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องอื่นๆ เช่น ใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนที่ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับค่าความเสี่ยงและผลตอบแทน ซึ่งจะช่วยให้การลงทุนของสหกรณ์เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล ใช้เป็นฐานในการกำหนดราคาทั้งราคาของสินค้า/บริการ ราคาของหลักทรัพย์ และราคาของเงินให้สินเชื่อ (อัตราดอกเบี้ยเงินกู้) รวมทั้งใช้เป็นฐานในการพิจารณาปรับโครงสร้างการเงินของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมให้มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง โดยต้นทุนเงินทุนจะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทของทุน ดังนั้นเนื้อหาดังต่อไปนี้จะได้อธิบายเรื่องของต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ เพื่อให้นักศึกษามีความเข้าใจเพิ่มขึ้น

3. ต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์

สหกรณ์ จำแนกทุนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ หนี้สิน ทุนเรือนหุ้น และทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ และสามารถวิเคราะห์หาต้นทุนเงินทุนในแต่ละประเภทของทุน รวมถึงการวิเคราะห์หาต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในทุนทั้ง 3 ประเภทของสหกรณ์ได้ ดังต่อไปนี้

3.1 ต้นทุนของหนี้สิน (Cost of Debt: K_d) คือ อัตราดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินนั้นซึ่งในธุรกิจทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้เป็นต้นทุนของหนี้สินก่อนภาษี (Cost of Debt before Tax) และต้นทุนของหนี้สินหลังภาษี (Cost of Debt after Tax) โดยที่ภาษีในที่นี้หมายถึง "ภาษีเงินได้นิติบุคคล" ที่ธุรกิจต้องยื่นรายการชำระภาษีจากผลกำไร

สำหรับสหกรณ์ที่ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลอย่างเช่นธุรกิจทั่วไป การวิเคราะห์หาต้นทุนของหนี้สินของสหกรณ์ก็จะไม่มี "ตัวแปรภาษี" เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบของสมการวิเคราะห์หรือคำนวณหาต้นทุนของหนี้สินของสหกรณ์จึงสามารถแสดงได้ดังสมการที่ 5.1

$$K_d = \left(\frac{I}{D}\right)$$ .....สมการที่ 5.1

K_d คือ ต้นทุนของหนี้สินของสหกรณ์

I คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินทุน/ค่าใช้จ่ายในการก่อหนี้ เช่น จำนวนดอกเบี้ยจ่ายต่อปี

D คือ จำนวนหนี้สินสุทธิ

ตัวอย่างที่ 5.1 หากสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด กู้เงินเป็นค่าใช้จ่ายหมุนเวียนกำหนดชำระคืนภายใน 1 ปี กับสถาบันการเงินเพื่อการเกษตรแห่งหนึ่ง จำนวนเงิน 33.70 ล้านบาท จ่ายดอกเบี้ยปีละ 1.685 ล้านบาท ต้นทุนของหนี้สินจะคำนวณได้ดังนี้

$$K_d = \left(\frac{1.685}{33.71}\right) \times 100$$

$$K_d = 5.00\%$$

นั่นคือ ต้นทุนของหนี้สินของสหกรณ์ ก. จำกัด เท่ากับร้อยละ 5.00 ต่อปี

3.2 ต้นทุนของทุนเรือนหุ้น (Cost of Common Stock: K_{co}) เป็นผลตอบแทนที่เจ้าของหรือผู้ลงทุนในทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ได้รับ คือ เงินปันผลที่สหกรณ์จ่ายในแต่ละปีซึ่งขึ้นอยู่กับกำไรที่สหกรณ์หาได้ในแต่ละปีเป็นสำคัญ ผลตอบแทนที่เจ้าของหรือผู้ลงทุนในทุนเรือนหุ้นได้รับก็เสมือนเป็นต้นทุนของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องหากำไรอย่างน้อยที่สุดให้ได้เท่ากับผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของหรือผู้ลงทุนในทุนเรือนหุ้นต้องการ ซึ่งในการวิเคราะห์หาต้นทุนของทุนเรือนหุ้นสหกรณ์ สามารถใช้สูตรการคำนวณดังสมการที่ 5.2 (สงกรานต์ สมบุญ, 2561)

$$K_{co} = \left(\frac{D}{P_0}\right)$$ .....สมการที่ 5.2

K_{co} คือ อัตราผลตอบแทนที่เจ้าของหรือผู้ลงทุนในทุนเรือนหุ้นต้องการ หรือต้นทุนของทุนเรือนหุ้นสหกรณ์

D คือ จำนวนเงินปันผลทั้งหมดที่จ่าย

P_0 คือ มูลค่าทั้งหมดของทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว

ตัวอย่างที่ 5.2 สมมติว่าสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด แห่งหนึ่ง จ่ายเงินปันผลตามหุ้นทั้งหมด 0.30 ล้านบาท ขณะที่มีทุนเรือนหุ้นทั้งหมด 5 ล้านบาท สามารถหาต้นทุนของทุนเรือนหุ้นสหกรณ์ ได้ดังนี้

$$K_{co} = \left(\frac{0.30}{5}\right) \times 100$$

$$K_{co} = 6.00\%$$

นั่นคือ ต้นทุนของทุนเรือนหุ้นสหกรณ์ ก. จำกัด เท่ากับร้อยละ 6.00 ต่อปี

3.3 ต้นทุนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น ๆ (Cost of Capital Reserve: K_{cr}) ของสหกรณ์จะถูกมองว่ามีต้นทุนเป็นศูนย์เพราะไม่มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง แต่หากพิจารณาในทางเศรษฐศาสตร์แล้ว เราจะพบว่าทุนสำรองหรือทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์จะมีต้นทุนที่เรียกว่า "ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)" ที่อย่างน้อยแล้วสหกรณ์ควรได้รับผลตอบแทนในระดับเดียวกับสมาชิกที่ได้รับเป็นเงินปันผลตามหุ้น กล่าวคือ ถ้าหากสหกรณ์จัดสรรกำไรโดยจ่ายเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนให้แก่เจ้าของสหกรณ์ทั้งหมด (ซึ่งก็คือ สมาชิกสหกรณ์ในฐานะของผู้ลงทุนและผู้ใช้บริการ) เจ้าของสหกรณ์ก็จะนำเงินที่ได้รับไปลงทุนเพื่อหาผลประโยชน์ต่อไป แต่หากสหกรณ์ไม่ได้จัดสรรกำไรโดยจ่ายเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนให้แก่เจ้าของสหกรณ์ทั้งหมด ยังคงกำไรบางส่วนสะสมไว้ในสหกรณ์ ก็ถือเสมือนว่าสหกรณ์ได้ใช้กำไรสะสมนั้นไปหาผลประโยชน์ให้กับเจ้าของสหกรณ์เช่นกัน ดังนั้นผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่เจ้าของจะได้รับก็เสมือนเป็นต้นทุนของทุนสำรองหรือทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์ด้วย ต้นทุนของทุนสำรองหรือทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์ สามารถคำนวณได้โดยการเทียบเคียงสูตรการคำนวณตามรูปแบบทางธุรกิจทั่วไป ดังแสดงในสมการที่ 5.3 (สงกรานต์ สมบุญ, 2561)

$$\boxed{K_{cr} = \left(\frac{d_i}{P_0}\right) + e(g)} \quad \text{.....สมการที่ 5.3}$$

K_{cr} คือ อัตราผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่เจ้าของจะได้รับ หรือต้นทุนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ

d_i คือ เงินปันผลต่อหุ้นที่คาดว่าจะได้รับ

p_0 คือ ราคาในปัจจุบันของทุนเรือนหุ้น

$e(g)$ คือ อัตราการขยายตัวหรือการเพิ่มขึ้นของเงินปันผลที่คาดหมายไว้ (ต่อปี) โดยที่การเพิ่มขึ้นของเงินปันผลมีอัตราคงที่

ตัวอย่างที่ 5.3 สหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด จ่ายเป็นเงินปันผลต่อหุ้น 3.50 บาท คาดหมายว่าจะมีการขยายตัวของเงินปันผลที่อัตราร้อยละ 0.50 ต่อปี และในปัจจุบันหุ้นของสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด ขายในราคาหุ้นละ 100 บาท ด้วยข้อมูลที่มีเราสามารถวิเคราะห์หาต้นทุนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ ของสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด ได้ดังนี้

$$K_{cr} = \left[\left(\frac{3.50}{100}\right) \times 100\right] + 0.50\%$$

$$K_{cr} = 4.00\%$$

นั่นคือ ต้นทุนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ ของสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด เท่ากับร้อยละ 4.00 ต่อปี

3.4 ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของทุน (Weighted Average Cost of Capital: WACC) เป็นต้นทุนที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารการเงินของสหกรณ์ คือ ทำให้สหกรณ์ทราบถึงต้นทุนรวมของเงินทุนในปัจจุบัน ทำให้สหกรณ์ใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจในการลงทุน เช่น การลงทุนในหลักทรัพย์หรือการลงทุนในเงินให้สินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น ตลอดจนการจัดหาเงินทุนในอนาคตของสหกรณ์

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทุนของสหกรณ์มาจาก 3 แหล่งเงินทุน ได้แก่ 1) จากส่วนของหนี้สิน 2) จากส่วนของทุนเรือนหุ้น และ 3) จากส่วนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ ซึ่งเงินทุนจากแต่ละแหล่งนี้จะมีต้นทุนเงินที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจะทราบว่าเงินทุนของสหกรณ์มีต้นทุนเท่าใดนั้นจะต้องถัวเฉลี่ยต้นทุนจากแหล่งต่างๆ ด้วยสัดส่วนของเงินทุนแหล่งนั้นต่อเงินทุนของสหกรณ์ทั้งหมดที่มีอยู่ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หาต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์ตามสูตรคำนวณดังสมการที่ 5.4

$$\boxed{WACC = (w_d \times k_d) + (w_{co} \times k_{co}) + (w_{cr} \times k_{cr})} \quad \text{.....สมการที่ 5.4}$$

WACC คือ ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์
w_d คือ สัดส่วนของหนี้สิน
k_d คือ ต้นทุนของหนี้สิน
w_{co} คือ สัดส่วนของทุนเรือนหุ้น
k_{co} คือ ต้นทุนของทุนเรือนหุ้น
w_{cr} คือ สัดส่วนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ
k_{cr} คือ ต้นทุนของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ

จากสมการที่ 5.4 อธิบายให้เห็นขั้นตอนของการวิเคราะห์หาต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์ได้ว่า ขั้นตอนแรก ต้องหามูลค่าของรายการต่างๆ ที่ประกอบเป็นโครงสร้างเงินทุน ขั้นตอนที่ 2 หาสัดส่วนหรืออัตราร้อยละของแต่ละรายการที่ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างเงินทุน ขั้นตอนที่ 3 นำอัตราร้อยละของแต่ละรายการที่ได้คูณกับต้นทุนของรายการนั้นๆ และขั้นตอนที่ 4 นำผลคูณของแต่ละรายการที่ได้ทุกรายการมาบวกรวมกัน ผลรวมในขั้นตอนที่ 4 ก็คือ ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์

ตัวอย่างที่ 5.4 สมมติข้อมูลสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด มีโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินทุนดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด

โครงสร้างเงินทุน	มูลค่า (ล้านบาท)	ต้นทุนเงินทุน (ร้อยละ)
หนี้สิน	33.70	5.00
ทุนเรือนหุ้น	5.00	6.00
ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ	30.45	4.00
รวม	**69.15**	

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ สมบุญ. (2561). น. 7-35.

จากข้อมูลในตารางที่ 5.1 สามารถวิเคราะห์หาต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด ได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 วิธีการวิเคราะห์หาต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ ก. จำกัด

โครงสร้างเงินทุน [1]	มูลค่า (ล้านบาท) [2]	สัดส่วนของทุน (ร้อยละ) [3]	ต้นทุนเงินทุน (ร้อยละ) [4]	ผลลัพธ์ (ร้อยละ) [5] = [3][4]
หนี้สิน	33.70	48.73	5.00	2.44
ทุนเรือนหุ้น	5.00	7.23	6.00	0.43
ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ	30.45	44.04	4.00	1.76
รวม	**69.15**	**100.00**		**4.63**

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ สมบุญ. (2561). น. 7-36.

ผลลัพธ์จากตารางที่ 5.2 จะได้ว่า ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนสหกรณ์การเกษตร ก. จำกัด เท่ากับร้อยละ 4.63 ต่อปี

ทั้งนี้ ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) แสดงถึงต้นทุนที่แท้จริงของสหกรณ์ มักถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการนำไปเป็นอัตราคิดลด (Discount Rate) ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนโดยจะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการลงทุน (Internal Rate of Return: IRR) โดยจะตัดสินใจลงทุนในโครงการที่ให้ค่า IRR มากกว่าค่า WACC

กิจกรรม 5.2.2

1. การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

2. การวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ที่มีการพิจารณาถึงแหล่งเงินทุนของสหกรณ์และต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์มีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2)

เรื่องที่ 5.2.3
การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์

การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์จะต้องบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับแหล่งเงินทุนและลักษณะธุรกิจของสหกรณ์ด้วย ในเรื่องที่ 5.2.3 นี้ จะได้นำเสนอเนื้อหาการวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นเนื้อหาที่เชื่อมโยงมาจากเนื้อหาการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ ในเรื่องที่ 5.2.1 และเนื้อหาการวางแผนการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ ในเรื่องที่ 5.2.2 เพื่อให้นักศึกษาได้เห็นภาพความสัมพันธ์และเห็นถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลทางการบัญชีมาบริหารงานสหกรณ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์ เป็นการวางแผนว่าสหกรณ์จะใช้เงินทุนที่จัดหามาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างไร เช่น จะทำตลาดผลิตภัณฑ์อย่างไร หรือจะขยายตลาดอย่างไร สหกรณ์จะต้องพิจารณาเงินทุนที่มีอยู่ว่าจะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนหรือจะลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น ลงทุนในเครื่องจักร โรงงานอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด รวมถึงมีรายได้อย่างต่อเนื่องและมีสภาพคล่องด้วย โดยทั่วไปแล้วการใช้เงินทุนต้องสอดคล้องกับการจัดหาเงินทุน คือ จัดหาเงินทุนหมุนเวียนก็ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน จัดหามาเป็นเงินระยะยาวก็ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เพราะการใช้จ่ายจะได้สอดคล้องกันตามระยะเวลา และสามารถหมุนสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้คืนหนี้สินได้ตามระยะเวลา ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ไม่ประสบปัญหาด้านสภาพคล่อง

การวางแผนการใช้เงินทุนจึงเป็นการวางแผนด้านการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ทั้งสินทรัพย์ระยะสั้นและสินทรัพย์ระยะยาว ซึ่งต้องจัดหาให้เหมาะสมสอดคล้องกับแหล่งเงินทุนและลักษณะธุรกิจของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. **การวางแผนด้านการใช้สินทรัพย์ระยะสั้น** คือ การวางแผนใช้สินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนการใช้เงินทุน ได้แก่ เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินลงทุนในหลักทรัพย์ตามความต้องการ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ รวมถึงวัสดุลงเหลือ ต้องบริหารเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องและมีกำไร การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละชนิดมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ต่างกันออกไป ผู้บริหารต้องเลือกให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสหกรณ์

2. **การวางแผนด้านการใช้สินทรัพย์ระยะยาว** คือ การวางแผนใช้สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ซึ่งสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่นำมาพิจารณาในการวางแผนการใช้เงินทุน ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักร ลูกหนี้ระยะยาว หรือเงินลงทุนระยะยาวอื่น หากสหกรณ์พยากรณ์ยอดขายในอนาคต พบว่า ตลาดมีความต้องการสินค้าหรือบริการจำนวนมากเกินกว่าการผลิตของสหกรณ์ที่มีอยู่ ต้องขยายกำลังการผลิต เช่น หาเครื่องจักรสีข้าวเพิ่ม หรือเพิ่มขนาดโรงสีข้าวซึ่งเป็นการลงทุนในระยะยาว ใช้เงินทุนจำนวนมาก สหกรณ์จะต้องจัดทำแผนการเงินในรูปของงบประมาณการลงทุนเพื่อการตัดสินใจลงทุนเพิ่มด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การวางแผนการใช้เงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของสหกรณ์จึงเป็นเรื่องของการสร้างผลประโยชน์ทางการเงินให้กับสหกรณ์จากสินทรัพย์ที่สหกรณ์ใช้เงินทุนลงทุนหรือจัดหามา ดังภาพที่ 5.5

งบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ XX จำกัด

.....

ณ วันที่.....

สินทรัพย์	หนี้สินและทุนของสหกรณ์
สินทรัพย์หมุนเวียน	หนี้สินหมุนเวียน
เงินสด	เงินลงทุนระยะสั้นจากหนี้สินระยะสั้น
เงินฝากธนาคาร	
ลูกหนี้การค้า	
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น	
สินค้า/วัสดุคงเหลือ	
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	หนี้สินไม่หมุนเวียน
ที่ดิน	เงินลงทุนระยะยาวจากหนี้สินระยะยาว
อาคารและอุปกรณ์	
โรงเรือนและอุปกรณ์	
ยานพาหนะ	
ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว	
อื่นๆ	
	ทุนของสหกรณ์

ภาพที่ 5.5 การใช้เงินทุนในสินทรัพย์จากงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น และเฉลิมพล ดุลสัมพันธ์. (2554). น. 5-17.

จากภาพที่ 5.5 เห็นได้ว่าเรื่องของแหล่งเงินทุนและการใช้เงินทุนเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเอาใจใส่อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะด้านหนึ่งเป็นเรื่องของการควบคุมต้นทุนทางการเงิน ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนของความสำคัญของการวางแผนการจัดหาเงินทุน แหล่งเงินทุน และต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ในเรื่องที่ 5.2.2 อีกด้านหนึ่งเป็นเรื่องของการสร้างผลประโยชน์ทางการเงินจากการใช้เงินทุนลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างลักษณะของเงินทุนกับลักษณะของการลงทุนของสหกรณ์

การวางแผนด้านการใช้เงินทุนของสหกรณ์เป็นการวางแผนด้านการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์เพื่อให้เกิดรายได้และมีสภาพคล่องด้วย โดยการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนซึ่งจะต้องสอดคล้องแผนทางการเงินของสหกรณ์ ทั้งนี้ หากสหกรณ์มีแผนทางการเงินชัดเจน การใช้เงินทุนของสหกรณ์จะเป็นไปตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปการใช้เงินทุนต้องสอดคล้องกับการจัดหาเงินทุน คือ การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนก็ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน จัดหาเงินทุนระยะยาวก็ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพราะการใช้จ่ายจะได้สอดคล้องกันตามระยะเวลา และสามารถหมุนสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้คืนหนี้สินได้ตามระยะเวลา ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ไม่ประสบปัญหาด้านสภาพคล่อง

กิจกรรม 5.2.3

การวางแผนการใช้เงินทุนของสหกรณ์มีลักษณะอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 5.3

การจัดทำแผนทางการเงิน การดำเนินการทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้ว จึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

5.3.1 การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์
5.3.2 การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์
5.3.3 การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวคิด

1. เมื่อสหกรณ์มีการพยากรณ์ทางการเงินจะต้องจัดทำแผนทางการเงินในรูปแบบของงบการเงินล่วงหน้า ได้แก่ งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า และงบกระแสเงินสดล่วงหน้า เพื่อแสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคตซึ่งใช้เป็นแผนในการดำเนินงานของสหกรณ์
2. การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในด้านการเงินของสหกรณ์ โดยการดำเนินการทางการเงินจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนงาน ทั้งการดำเนินการด้านการใช้เงินทุน การจัดหาเงินทุน และนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์
3. การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์ หากแผนทางการเงินได้รับการยอมรับให้เป็นแผนอย่างเป็นทางการของสหกรณ์ ข้อมูลจากแผนทางการเงินจะกลายเป็นสิ่งที่ใช้ในกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ และเพื่อที่จะใช้แผนทางการเงินต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้นเป็นจริงได้ จะต้องมีการปฏิบัติตามแผน และมีการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผน โดยการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ จำแนกเป็นการควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานโดยมีระบบการควบคุมตรวจสอบ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.1 "การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.2 "การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.3 "การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 5.3.1
การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์มีการพยากรณ์ทางการเงินดังที่กล่าวมาในเรื่องที่ 5.2.1 แล้ว จะมีการจัดทำงบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย รวมทั้งการจัดทำแผนทางการเงินในรูปแบบของงบการเงินล่วงหน้า ได้แก่ งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า และงบกระแสเงินสดล่วงหน้า เพื่อแสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคตซึ่งใช้เป็นแผนในการดำเนินงานของสหกรณ์ ขอบเขตเนื้อหาในเรื่องที่ 5.3.1 นี้ จะกล่าวถึงวิธีการจัดทำงบการเงินล่วงหน้าดังกล่าวพร้อมกับการตีความหรือการอ่านค่าสารสนเทศที่ได้จากงบการเงินเหล่านี้โดยเน้นความเข้าใจและการนำไปใช้ประโยชน์เป็นหลัก มีรายละเอียดดังนี้

1. งบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของสหกรณ์

การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของสหกรณ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 พยากรณ์ยอดขายของสหกรณ์ ซึ่งจำลองเป็นสถานการณ์ตามสภาวะเศรษฐกิจต่างๆ เช่น สภาวะเศรษฐกิจขยายตัวน้อย สภาวะเศรษฐกิจขยายตัวปานกลาง และสภาวะเศรษฐกิจขยายตัวมาก เป็นต้น

1.2 พยากรณ์กำไรจากการดำเนินงาน (หรือกำไรก่อนหักดอกเบี้ย) ตามสภาวะเศรษฐกิจต่างๆ ที่จำลองขึ้นโดยคำนวณจากยอดขายหักต้นทุนต่างๆ ที่คิดเป็นร้อยละของยอดขายของสหกรณ์

1.3 พยากรณ์ดอกเบี้ยจ่ายซึ่งมีสมมติฐาน 2 ข้อ คือ การกำหนดยอดหนี้สินสำหรับคำนวณดอกเบี้ยจ่าย และการกำหนดอัตราดอกเบี้ยจ่าย โดยในการกำหนดยอดหนี้สินสำหรับใช้คำนวณดอกเบี้ยจ่ายสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การใช้ยอดหนี้สินปลายงวดของปีที่พยากรณ์การใช้ยอดหนี้สินเฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด และการใช้ยอดหนี้สินต้นงวด ซึ่งเท่ากับยอดหนี้สินที่ปรากฏในงบแสดงฐานะการเงินของปีก่อนหน้า ซึ่งวิธีการใช้ยอดหนี้สินต้นงวดนี้นับได้ว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในหลายสถานการณ์

1.4 คำนวณกำไรสุทธิโดยการนำดอกเบี้ยจ่ายไปหักออกจากยอดกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ทราบยอดขายที่ได้พยากรณ์ยอดขายระยะยาวไว้ และทราบโครงสร้างค่าใช้จ่ายจากงบประมาณขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย (ในแผนการตลาด) รวมถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต (ในแผนการบริหาร) แล้ว สามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้มาประมวลทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า ณ ระดับยอดขายต่างๆ ที่คาดว่าจะขายได้ตามภาวะเศรษฐกิจ (สมมติว่าสภาวะเศรษฐกิจขยายตัวน้อย คือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ หรือค่า Gross Domestic Product: GDP โตร้อยละ 2 สภาวะเศรษฐกิจขยายตัวปานกลาง GDP โตร้อยละ 5 และสภาวะเศรษฐกิจ

ขยายตัวมาก GDP โตร้อยละ 8) ตัวอย่างของงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของสหกรณ์ (เป็นตัวเลขที่สมมติขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการอธิบาย) แสดงได้ดังในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของสหกรณ์ปี 25X1

หน่วย: พันบาท

รายการ	สภาวะเศรษฐกิจ		
	ขยายตัวน้อย	ขยายตัวปานกลาง	ขยายตัวมาก
ยอดขาย	66,550	77,650	88,750
ต้นทุนสินค้าขาย	47,800	55,750	63,700
กำไรขั้นต้น	18,750	21,900	25,050
ค่าใช้จ่ายบริหารและทั่วไป	7,000	7,150	7,300
ค่าใช้จ่ายการตลาด	2,500	2,500	2,500
ค่าเสื่อมราคา	500	500	500
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีเงินได้นิติบุคคล	8,750	11,750	14,750
ค่าดอกเบี้ย	1,300	1,300	1,300
กำไรสุทธิ	**7,450**	**10,450**	**13,450**

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 40.

ผลการจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าที่แสดงในตารางที่ 5.3 ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าในปี 25X1 ประมาณการกำไรสุทธิของสหกรณ์จะแตกต่างกันมากตามสภาวะเศรษฐกิจที่จำลองหรือคาดการณ์ กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจขยายตัวน้อย สหกรณ์จะมีกำไรเพียง 7.45 ล้านบาท ซึ่งจะมีผลกระทบในทางลบต่อสหกรณ์ เช่น เงินเพื่อขยายธุรกิจของสหกรณ์จะมีน้อยลง การปรับปรุงสิ่งก่อสร้างต่างๆ ของสหกรณ์ต้องชะลอออกไป หรือทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยลง เป็นต้น

หากยอดขายหรือกำไรสหกรณ์ลดลง จะมีผลกระทบในทางที่ไม่ดีต่อสหกรณ์มาก ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนการต่างๆ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหา หรือพลิกกลับสถานการณ์ที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจขยายตัวน้อย แผนการหรือมาตรการต่างๆ อาจมี เช่น การใช้แผนการตลาดในเชิงรุก การควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด การชะลอการใช้จ่ายที่สามารถทำได้ออกไป เป็นต้น ดังนั้น แผนทางการเงินที่จัดทำในรูปแบบของงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า จะแสดงถึงการตอบสนองของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีต่อการพยากรณ์เพื่อทำให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2. งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าของสหกรณ์

ก่อนที่จะจัดทำงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า สหกรณ์ควรมีการพิจารณาภาพรวมของการพยากรณ์ทางการเงิน 3 ประการ ได้แก่ 1) การที่สหกรณ์คาดว่ายอดขายจะเติบโต (ดังปรากฏในงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า) จึงต้องมีการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนยอดขายที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว 2) เมื่อสินทรัพย์เพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการซื้อสินทรัพย์ และ 3) เงินทุนที่สหกรณ์ต้องจัดหาอาจมาจากแหล่งภายในสหกรณ์ซึ่งส่วนใหญ่ คือ กำไรสะสม หรือแหล่งภายนอกจากการกู้ยืม หรือจากหนี้สินที่ได้มาโดยอัตโนมัติจากการดำเนินงานปกติของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ เจ้าหนี้การค้าและค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ดังนั้นในการจัดทำงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าจึงมีขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

2.1 คำนวณมูลค่าสินทรัพย์ใหม่ที่จำเป็นสำหรับยอดขายที่พยากรณ์ไว้โดยคิดเป็นร้อยละต่อยอดขาย

2.2 คำนวณเงินทุนที่มาจากแหล่งภายใน

2.3 วางแผนในการจัดหาเงินทุนที่ต้องการเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก

2.4 จัดทำงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าตามแผนในการจัดหาเงินทุนที่ต้องการเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก

เมื่อยอดขายของสหกรณ์เพิ่มขึ้นหรือลดลง ความต้องการสินทรัพย์ของสหกรณ์ก็จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญ คือ เมื่อความต้องการสินทรัพย์เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย หรืออีกนัยหนึ่งงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าจะต้องสมดุล (ผลรวมของรายการต่างๆ ด้านซ้ายของงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า จะต้องเท่ากับผลรวมของรายการต่างๆ ด้านขวามือของงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า) ผลการพยากรณ์ยอดขายจะเป็นตัวกำหนดความต้องการสินทรัพย์ (พิจารณาได้จากผลการพยากรณ์ยอดขายระยะยาว งบประมาณขาย และงบประมาณสินค้าคงเหลือ) และความต้องการสินทรัพย์จะเป็นตัวกำหนดความต้องการเงินทุนอีกทอดหนึ่ง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงความต้องการสินทรัพย์ จะเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงความต้องการเงินทุน ตัวอย่างของงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าของสหกรณ์ (เป็นตัวเลขที่สมมติขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการอธิบาย) แสดงได้ดังในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ตัวอย่างงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าของสหกรณ์ปีบัญชี 25X1

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	สภาวะเศรษฐกิจ		
	ขยายตัวน้อย	ขยายตัวปานกลาง	ขยายตัวมาก
ยอดขาย	66.55	77.65	81.35
สินทรัพย์			
เงินสดในมือและหลักทรัพย์	3.35	3.90	4.05
ลูกหนี้การค้า	13.30	15.50	16.25
สินค้าคงเหลือ	10.65	12.40	13.00
สินทรัพย์หมุนเวียน	27.30	31.80	33.30
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ	39.45	39.45	39.45
สินทรัพย์ทั้งหมด	**66.75**	**71.25**	**72.75**
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
เจ้าหนี้การค้า	6.00	7.00	7.30
เงินกู้ธนาคาร	2.50	2.50	2.50
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	5.30	6.20	7.30
หนี้สินหมุนเวียน	**13.80**	**15.70**	**17.10**
หนี้สินระยะยาว	17.00	18.00	18.30
หนี้สินระยะยาว	**17.00**	**18.00**	**18.30**
หนี้สินทั้งหมด	**30.80**	**33.70**	**35.40**
ทุนเรือนหุ้น	5.00	5.00	5.00
ทุนสำรอง	14.40	14.40	14.40
ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ	14.25	16.05	17.80
ทุนของสหกรณ์	**33.65**	**35.45**	**37.20**
หนี้สินและทุนของสหกรณ์	**64.45**	**69.15**	**72.60**
เงินทุนที่จะต้องจัดหาเพิ่ม*	**2.30**	**2.10**	**0.15**

หมายเหตุ: เงินทุนที่จะต้องจัดหาเพิ่มคำนวณได้จากสินทรัพย์ทั้งหมด ลบด้วยหนี้สินและทุนของสหกรณ์ที่ประมาณได้

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 45.

งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าของสหกรณ์ จะบอกให้ทราบถึงเงินทุนที่สหกรณ์ต้องจัดหาจากแหล่งภายนอก เช่น จากการกู้ยืม การขายหุ้นเพิ่มเติม เป็นต้น เพื่อที่จะเพิ่มยอดขายให้ได้เท่าที่พยากรณ์ไว้ ซึ่งจากตารางที่ 5.4 ข้างต้น เป็นตัวอย่างของงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าที่สหกรณ์จัดทำขึ้นสำหรับปี 25x1 โดยมีข้อสมมติของการขยายตัวของยอดขายของสหกรณ์ที่ระดับต่างๆ ตามสภาวะเศรษฐกิจที่จำลองหรือคาดการณ์ เช่น ที่สภาวะเศรษฐกิจขยายตัวปานกลาง สหกรณ์คาดว่าจะมีระดับยอดขาย 77.65 ล้านบาท สินทรัพย์ที่สหกรณ์ต้องการทั้งหมด คือ 71.25 ล้านบาท แต่เงินทุนที่สามารถหาได้จากแหล่งต่างๆ (ก่อนที่จะต้องจัดหาเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก) มีจำนวนทั้งหมดเพียง 69.15 ล้านบาท จะเห็นได้ว่างบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้ายังไม่ได้ดุล สหกรณ์จะต้องหาเงินมาเพิ่มเติมอีก 2.10 ล้านบาท เพื่อใช้ในการจัดหาสินทรัพย์ มาใช้ในการผลิตสินค้าให้เพียงพอสำหรับยอดขายที่กำหนดหรือที่พยากรณ์ไว้

3. งบกระแสเงินสดล่วงหน้า

การจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า จะต้องมีการคำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในบัญชีงบแสดงฐานะการเงิน 2 บัญชี (ที่ปิดงบบัญชีในช่วงระยะเวลาที่ติดต่อกัน) และเนื่องจากเป็นงบล่วงหน้า ดังนั้นในการจัดทำจึงควรใช้ข้อมูลจากบัญชีงบแสดงฐานะการเงินสุดท้ายที่จัดทำ ณ วันปิดบัญชี 31 ธันวาคม 25x0 เปรียบเทียบกับงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าที่ทำการพยากรณ์ไว้สำหรับวันปิดบัญชี 31 ธันวาคม 25x1 ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในงบแสดงฐานะการเงินได้จัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มรายการที่แสดงถึงการได้มาของเงินสด ได้แก่ การลดลงของสินทรัพย์ และการเพิ่มขึ้นของหนี้สิน 2) กลุ่มรายการที่แสดงถึงการใช้ไปของเงินสด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ และการลดลงของหนี้สิน ในที่นี้จะขอแสดงตัวอย่างโดยเลือกงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า (ปีบัญชี 25x1) ที่จัดทำในกรณีการคาดการณ์ว่าภาวะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวของยอดขายในระดับปานกลางซึ่งมียอดขายเท่ากับ 77.65 ล้านบาท (ตารางที่ 5.4) เปรียบเทียบกับงบแสดงฐานะการเงินที่จัดทำ ณ วันปิดบัญชี 31 ธันวาคม 25x0 (เป็นตัวเลขที่สมมติขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการอธิบาย) การเปรียบเทียบได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 การคำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ในบัญชีงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์เปรียบเทียบงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าปีบัญชี 25x1 กับงบแสดงฐานะการเงินที่จัดทำในปีบัญชี 25x0

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปีบัญชี		การได้มาของเงินสด	การใช้ไปของเงินสด
	25x1	25x0		
เงินสดในมือ	3.90	3.75		0.15
ลูกหนี้การค้า	15.50	14.65		0.85
สินค้าคงเหลือ	12.40	12.65	0.25	
สินทรัพย์หมุนเวียน	31.80	31.05		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	56.80	51.80		5.00
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(17.35)	(16.85)	0.50	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ	39.45	34.95		
สินทรัพย์รวม	**71.25**	**66.00**		
เจ้าหนี้การค้า	7.00	7.45		0.45
เงินกู้จากธนาคาร	4.60	2.50	2.10	
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	6.20	6.10	0.10	
หนี้สินหมุนเวียน	**17.80**	**16.05**		
หนี้สินระยะยาว	18.00	18.00		
ทุนเรือนหุ้น	5.00	5.00		
ทุนสำรอง	14.40	14.40		
ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ	16.05	12.55	3.50	
รวม	**71.25**	**66.00**	**6.45**	**6.45**

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 47.

ตารางที่ 5.5 ข้างต้น แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ เปรียบเทียบระหว่างงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าที่ปิดบัญชี ณ สิ้นปี 25x1 กับงบแสดงฐานะการเงินที่จัดทำ ณ วันปิดบัญชี 31 ธันวาคม 25x0 โดยการเปลี่ยนแปลงแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่แสดงถึงการได้มาของเงินสด และกลุ่มที่แสดงถึงการใช้ไปของเงินสด และเนื่องจากงบแสดงฐานะ

การเงินต้องสมดุลกัน ดังนั้น ผลรวมของการได้มาของเงินสดจะต้องเท่ากับผลรวมของการใช้ไปของเงินสด คือ 6.45 ล้านบาท

ทั้งนี้ เมื่อได้คำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ และจัดแบ่งกลุ่มแล้วจะต้องทำการปรับปรุงข้อมูลที่ได้โดยแทนค่าการเปลี่ยนแปลงกำไรสะสมด้วยกำไรสุทธิ (ถือว่าเป็นการได้มาของเงินสด) และเงินปันผล (ถือว่าเป็นการใช้ไปของเงินสด) ในงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าปีบัญชี 25x1 (กรณีของภาวะเศรษฐกิจขยายตัวปานกลาง มีกำไรสุทธิคาดการณ์ 10.45 ล้านบาท) ซึ่งเหตุผลที่ต้องปรับตัวเลขเนื่องจากป้องกันการนับซ้ำนั่นเอง เมื่อทำการปรับปรุงเสร็จแล้วจะสามารถจัดทำรายการต่างๆ ในงบกระแสเงินสดได้ ดังตัวอย่างในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 การปรับปรุงข้อมูลเพื่อจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า

หน่วย: ล้านบาท

กำไรสุทธิ	10.45
ค่าเสื่อมราคา	0.50
การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้า	(0.85)
การลดลงของสินค้าคงเหลือ	0.25
การลดลงของเจ้าหนี้การค้า	(0.45)
การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0.10
การเพิ่มขึ้นของเงินกู้จากธนาคาร	2.10
เงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน	12.10

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 48.

ทั้งนี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องในงบกระแสเงินสดล่วงหน้าซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กิจกรรม ได้แก่

1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย กำไรสุทธิ การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์หมุนเวียน (ยกเว้นเงินสดในมือ) และมีการเปลี่ยนแปลงของหนี้สินหมุนเวียน การได้มาของเงินสดจะแสดงตัวเลขเป็นบวก และการใช้ไปของเงินทุนจะแสดงตัวเลขเป็นลบ

2) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ที่ไม่ใช่ของสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งในที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการ คือ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 5 ล้านบาท (ตารางที่ 5.7)

3) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ที่ไม่ใช่ของหนี้สินหมุนเวียนและทุนเรือนหุ้น ในที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการ คือ การจ่ายเงินปันผล จำนวน 2.80 ล้านบาท (ตารางที่ 5.7)

เมื่อจัดแบ่งรายการกระแสเงินสดต่างๆ ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า แสดงตัวอย่างได้ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 งบกระแสเงินสดล่วงหน้าของสหกรณ์ ปีบัญชี 25x0 - 25x1

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	จำนวนเงิน
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	
กำไรสุทธิ	10.45
ค่าเสื่อมราคา	0.50
การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้า	(0.85)
การลดลงของสินค้าคงเหลือ	0.25
การลดลงของเจ้าหนี้การค้า	(0.45)
การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0.10
การเพิ่มขึ้นของเงินกู้จากธนาคาร	2.10
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน	**12.10**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน	
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	(5.00)
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการลงทุน	**(5.00)**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด	
การจ่ายเงินปันผล	(2.80)
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด	**(2.80)**
การเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิของเงินสด	0.15

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 49.

ตัวเลขที่ได้จากงบกระแสเงินสดล่วงหน้าจากตารางที่ 5.7 ข้างต้น จะสอดคล้องกับตัวเลขที่ได้จากงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าปีบัญชี 25x1 (ตารางที่ 5.4) เช่น การเพิ่มขึ้นจากเงินกู้จากธนาคารจำนวน 2.10 ล้านบาท จะเท่ากับจำนวนเงินที่จะต้องจัดหาเพิ่มเติมจากที่คำนวณได้จากการทำงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้า และการเพิ่มสุทธิของเงินสดจากการทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า จะสะท้อนให้เห็นหรือสอดคล้องกับความต้องการให้มีเงินสดที่ต้องการให้มีในมือตลอดเวลาที่ได้จากการเปรียบเทียบงบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าปีบัญชี 25x1 กับงบแสดงฐานะการเงินที่จัดทำในปีบัญชี 25x0 ซึ่งเพิ่มจำนวนจาก 3.75 ล้านบาท ในปีบัญชี 25x0 เป็น 3.90 ล้านบาท ในปีบัญชี 25x1 (การใช้ไปของเงินสด 0.15 ล้านบาท)

กิจกรรม 5.3.1

1. งบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของสหกรณ์มีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร และมีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

2. งบแสดงฐานะการเงินล่วงหน้าของสหกรณ์มีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร และมีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.1)

เรื่องที่ 5.3.2
การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์

การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในด้านการเงินของสหกรณ์ โดยการดำเนินการทางการเงินจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนงานทั้งการดำเนินการด้านการใช้เงินทุน การจัดหาเงินทุน และนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การดำเนินการด้านการใช้เงินทุน

การใช้เงินทุนของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดพร้อมกับมีสภาพคล่องด้วย เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ ได้แก่ สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ซึ่งการดำเนินการด้านการใช้เงินทุนดังกล่าวมีแนวการดำเนินการดังนี้

1.1 การดำเนินการด้านสินทรัพย์หมุนเวียน เป็นสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในรอบบัญชี ประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ วัตถุดิบ/วัสดุคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น การที่สหกรณ์ดำเนินการในสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง และมีความสามารถในการทำกำไรด้วย แต่เน้นที่สภาพคล่องมากกว่า การที่สหกรณ์จะใช้สินทรัพย์หมุนเวียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากจะต้องดำเนินการไปตามแผนแล้วจะต้องพิจารณาดำเนินการในสินทรัพย์แต่ละชนิดดังนี้

1.1.1 เงินสดและเงินฝากธนาคาร สหกรณ์ถือเงินสดเพื่อต้องการสภาพคล่อง ส่วนเงินฝากธนาคารเป็นการฝากระยะสั้นเพื่อรักษาสภาพคล่องและได้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยเงินรับฝาก การสำรองเงินสดหรือเงินฝากธนาคารมากเกินความจำเป็นทำให้ขาดรายได้หรือได้ผลตอบแทนต่ำ หรือมีเงินสดน้อยเกินไปจะทำให้ขาดสภาพคล่อง สหกรณ์จึงต้องมีการกันสำรองเงินสดขั้นต่ำสำหรับสหกรณ์ในแต่ละช่วงซึ่งโดยทั่วไปจะอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดจำนวนเงินที่เหมาะสม นอกจากนั้นสหกรณ์ต้องจัดการเงินสดโดยเร่งเก็บเงินสดให้เร็วและชะลอการจ่ายเงินสดให้ช้าที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

เครื่องมือสำคัญในการบริหารเงินสดของสหกรณ์ คือ งบประมาณเงินสด ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ทราบว่าแต่ละช่วงเวลาที่จัดทำงบประมาณเงินสด เช่น รายเดือน รายสัปดาห์ เป็นต้น ว่ามีเงินสดรับเงินสดจ่าย เงินสดเหลือหรือเงินสดไม่เพียงพอ ถ้าเงินสดเหลือจะได้นำเงินสดที่เหลือไปลงทุนต่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ หรือถ้าเงินสดไม่เพียงพอต้องจัดหาเงินสดเพิ่ม

1.1.2 เงินลงทุนชั่วคราว เป็นเงินลงทุนระยะสั้นที่สหกรณ์มีเหลือนอกจากเงินสดหรือเงินฝากธนาคารที่สามารถถอนคืนได้เมื่อต้องการเป็นการลงทุนระยะสั้น เช่น ตั๋วสัญญาใช้เงินระยะสั้น หรือเงินฝากประจำประเภท 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือลงทุนในหลักทรัพย์ระยะสั้นอื่นเพื่อสหกรณ์ได้มีผลตอบแทน

มากกว่าการฝากเงินออมทรัพย์เพื่อสำรองเงินสด การดำเนินงานในส่วนนี้ต้องพิจารณาถึงสภาพคล่อง ผลตอบแทน และความเสี่ยงเช่นเดียวกัน แต่จะได้ผลตอบแทนมากกว่าเงินฝากธนาคารระยะสั้น

1.1.3 ลูกหนี้การค้า เป็นลูกหนี้ระยะสั้นที่สหกรณ์ยอมให้สินเชื่อแก่ลูกค้าโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อทำให้สหกรณ์มีกำไรจากการถือลูกหนี้โดยมีรายได้ที่จะได้จากยอดขายเชื่อที่เพิ่มขึ้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกหนี้ แนวทางในการจัดการในเรื่องนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงส่วนลดเงินสดหรือส่วนลดการค้า เช่น เดิมให้ส่วนลดร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 3 หากชำระคืนสินเชื่อทางการค้าภายในกำหนด เป็นต้น หรือการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาการให้ส่วนลดเงินสด เช่น หากชำระคืนสินเชื่อทางการค้าภายใน 45 วัน ให้ส่วนลดร้อยละ 2 แต่หากชำระภายใน 20 วัน จะให้ส่วนลดร้อยละ 3 เป็นต้น และการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาการให้สินเชื่อ เช่น จากเดิมให้สินเชื่อ 30 วัน เป็นให้สินเชื่อ 45 วัน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยหวังว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น สหกรณ์มีกำไรเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

2) เพื่อทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องจากการมีลูกหนี้ กล่าวคือ ลูกหนี้ดังกล่าวสามารถเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดได้เมื่อถึงกำหนดเวลา หรือลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้เมื่อครบกำหนดนั่นเอง แนวทางในเรื่องนี้ ได้แก่ การติดตามการจัดเก็บลูกหนี้เมื่อถึงกำหนด และการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนควบคุมลูกหนี้เพื่อการแยกอายุลูกหนี้ และการติดตามหนี้ สำหรับการใช้นโยบายการขายเชื่อนอกจากยอดขายจะเพิ่มแล้ว ค่าใช้จ่ายในการขายก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในการตัดสินใจที่จะให้มีลูกหนี้เกิดขึ้นหรือไม่จึงต้องเปรียบเทียบระหว่างรายได้ที่จะได้รับจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ หากเปรียบเทียบแล้วรายได้ส่วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าค่าใช้จ่ายส่วนที่เพิ่มขึ้น สหกรณ์ก็ควรให้มีลูกหนี้หรือมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการให้สินเชื่อ

1.1.4 สินค้าคงเหลือ เป็นการลงทุนในสินค้ากรณีสหกรณ์ที่มีการผลิตและขายสินค้า ซึ่งจะหมายรวมถึงวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปด้วย การที่สหกรณ์มีสินค้าเพื่อขายให้กับลูกค้าเพื่อมีกำไรจากส่วนต่างราคากับต้นทุนสินค้าจำเป็นต้องมีไว้เพื่อให้ลูกค้าสามารถมาซื้อได้เมื่อต้องการ นอกจากนั้นการมีสินค้าเพื่อให้เกิดสภาพคล่องจากการถือสินค้าคงเหลือด้วย คือ สามารถเป็นลูกหนี้การค้าหรือเป็นเงินสดได้ อย่างไรก็ตาม การที่สหกรณ์มีสินค้าคงเหลือมากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็เป็นผลเสียต่อสหกรณ์ทั้งสิ้น ในการจัดการสินค้าคงเหลือเพื่อให้เกิดกำไรนั้น สหกรณ์จำเป็นจะต้องศึกษาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการถือสินค้า เพื่อพิจารณาว่าควรถือสินค้าในระดับใดจึงจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการถือสินค้าต่ำที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวเกิดจาก ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดแคลนสินค้า ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดปริมาณสินค้าสั่งซื้อต่อครั้งที่ทำให้เกิดการประหยัด การกำหนดระดับสินค้าเผื่อขาด และการกำหนดเวลาที่จะสั่งซื้อสินค้าได้ และในส่วนของวัสดุคงเหลือ ก็ใช้หลักการเช่นเดียวกับสินค้าคงเหลือ เพราะทั้งหมดกระทบต่อต้นทุนและค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ทั้งหมด

1.2 การดำเนินการด้านสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เป็นสินทรัพย์ระยะยาวที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อให้มีสินค้าหรือบริการซึ่งจะนำสู่การก่อให้เกิดรายได้ต่อไป เช่น โรงงานพร้อมที่ดิน เครื่องจักร โรงเรือน และอุปกรณ์ เป็นต้น การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนนั้นมีความสำคัญต่อสหกรณ์เนื่องจากเป็นการลงทุนในระยะยาว ใช้เงินทุนจำนวนมาก ผลของการตัดสินใจจะผูกพันในระยะยาว โดยการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนนั้น ในทางการเงินเรียกว่า "งบลงทุน (Capital Budgeting)" ซึ่งมีขั้นตอนการพิจารณาตัดสินใจตั้งแต่การพิจารณาข้อเสนอโครงการลงทุนต่างๆ การประเมินกระแสเงินสดของโครงการทั้งกระแสเงินสดจ่าย และกระแสเงินสดรับจากการดำเนินงานตามโครงการ การประเมินค่าโครงการลงทุนไม่ว่าจะเป็น วิธีระยะเวลาคืนทุน (BP) วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) วิธีดัชนีกำไร (PI) และวิธีหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) และสุดท้ายเป็นการตัดสินใจลงทุนของสหกรณ์

2. การดำเนินการด้านการจัดหาเงินทุน

การดำเนินการด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ได้เงินทุนตามต้องการและมีต้นทุนที่ต่ำเพื่อนำไปใช้ในการจัดสรรเงินทุนนั้น สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนได้จากหนี้สินและส่วนของทุนสหกรณ์ ดังนี้

2.1 การจัดหาเงินทุนจากหนี้สิน เป็นการก่อหนี้ที่มีภาระผูกพันที่สหกรณ์ต้องจ่ายคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ซึ่งสามารถก่อหนี้ได้จากแหล่งเงินทุนระยะสั้นและแหล่งเงินทุนระยะยาว

2.1.1 แหล่งเงินทุนระยะสั้น เป็นแหล่งเงินทุนที่สหกรณ์จะต้องมีภาระจ่ายคืนภายในรอบปี สหกรณ์สามารถจัดหาได้จาก 1) สินเชื่อทางการค้า ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่เกิดจากการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ โดยจะจ่ายชำระเงินให้แก่ผู้ขายภายหลังตามเงื่อนไขที่กำหนด การมีสินเชื่อทางการค้าทำให้สหกรณ์ยังไม่ต้องจัดหาเงินสดทันทีที่รับสินค้า จึงสามารถใช้จ่ายเงินไปในทางที่จำเป็นอย่างอื่นก่อน แต่เมื่อถึงกำหนดชำระแล้วสหกรณ์ก็ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่อไป และ 2) เงินกู้ระยะสั้น เป็นแหล่งเงินซึ่งสหกรณ์สามารถกู้ยืมไม่เกิน 1 ปี โดยจะมีหลักทรัพย์ค้ำประกันหรือไม่ก็ได้ โดยทั่วไป ได้แก่ เงินเบิกเกินบัญชี เงินกู้จากสถาบันการเงินโดยมีกำหนดระยะเวลา การขายลดตั๋วและเช็ค นอกจากนั้นอาจมีการออกตราสารระยะสั้น เช่น ตั๋วสัญญาใช้เงิน และตั๋วแลกเงิน เป็นต้น

2.1.2 แหล่งเงินทุนระยะยาว เป็นการก่อหนี้ที่มีภาระผูกพันต้องชำระคืนเกินกว่า 1 ปี ซึ่งโดยทั่วไปจะกู้จากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการขยายโครงการลงทุน หรือการลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยทั่วไป ได้แก่ 1) สัญญากู้ยืมระยะยาว ซึ่งจะกำหนดจำนวนเงินกู้ที่แน่นอน ระยะเวลากู้ อัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน 2) การเช่าสินทรัพย์ เป็นการเช่าสินทรัพย์ระยะยาวเพื่อใช้ในการดำเนินการของสหกรณ์ เช่น เช่าโกดังเก็บสินค้า เช่าเครื่องจักร เป็นต้น และ 3) การออกตราสารหนี้ระยะยาว เช่น หุ้นกู้ หุ้นกู้มีหลักประกัน หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน หุ้นกู้แปลงสภาพ เป็นต้น

2.2 การจัดหาเงินทุนจากส่วนของทุนสหกรณ์ เป็นส่วนทุนของสหกรณ์ โดยในธุรกิจทั่วไปส่วนของทุนจะเรียกว่าหุ้นสามัญ แต่ในสหกรณ์เรียกว่าทุนเรือนหุ้นซึ่งอาจระดมทุนจากสมาชิก โดยสมาชิกจะได้ผลตอบแทนเป็นเงินปันผลตามหุ้นจากการที่สหกรณ์มีกำไรสุทธิ

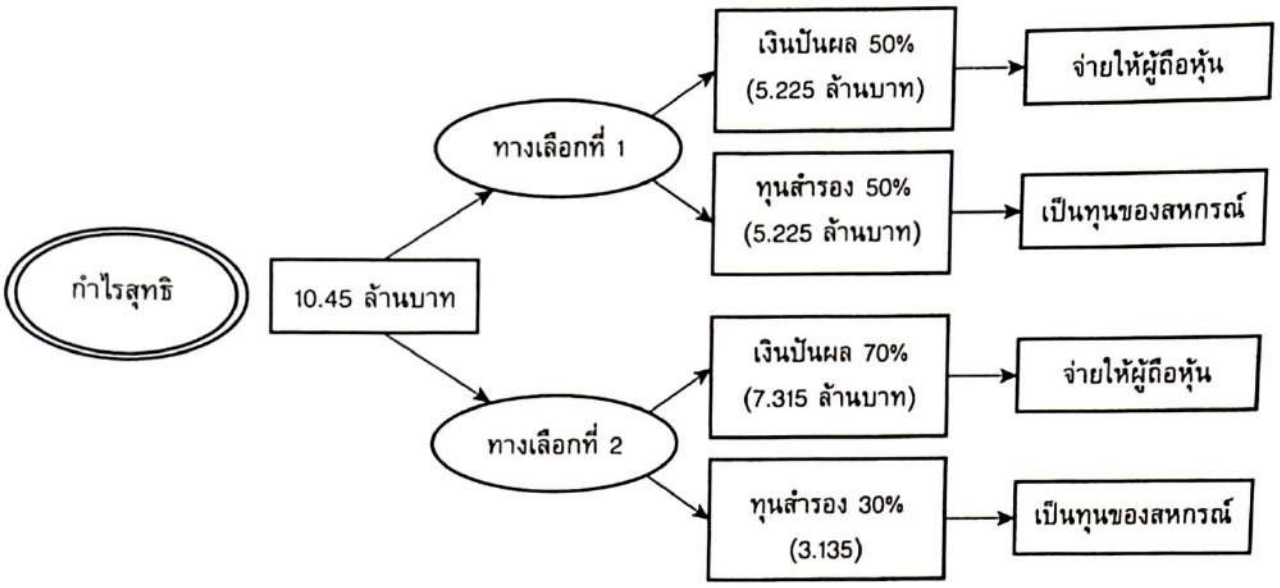
นอกจากนั้น สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนจากกำไรสุทธิที่จัดสรรเป็นทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ ซึ่งจัดเป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์เช่นกัน หลังจากที่สหกรณ์มีกำไรสุทธิแล้วจะจัดสรรกำไรเป็นเงินปันผลให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น

3. การดำเนินการด้านนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์

นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ เป็นการพิจารณาตัดสินใจจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เพื่อจ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิก จัดสรรเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ หรือจัดสรรเป็นกรณีอื่นๆ ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าว มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ และผลสุดท้ายมีผลต่อความมั่งคั่งของสมาชิกผู้ถือหุ้น ซึ่งก็คือเจ้าของสหกรณ์นั่นเอง

หากสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ตามแผนทางการเงิน สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ และเมื่อสิ้นปีสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน เช่น กำไรสุทธิทั้งหมดเฉพาะธุรกิจทั้งปีเป็นจำนวนเงิน 10.45 ล้านบาท สหกรณ์ต้องพิจารณาต่อไปว่าจะพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นเงินปันผลตามหุ้นหรือจัดสรรเป็นเงินอื่นๆ อย่างไร เพราะว่าการจัดสรรดังกล่าวจะกระทบต่อเงินทุนของสหกรณ์ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ เช่น ในทางเลือกที่ 1 สหกรณ์มีนโยบายจะจ่ายเงินปันผลร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิ กรณีนี้ สหกรณ์จะต้องจ่ายเงินปันผล จำนวน 5.225 บาท ซึ่งก็จะทำให้เงินทุนของสหกรณ์ลดลงไปตามจำนวนที่จ่ายปันผลผู้ถือหุ้น แทนที่สหกรณ์จะนำเงินทุนที่ไม่ได้จ่ายเงินปันผลดังกล่าวไปลงทุนต่อเพื่อให้เกิดรายได้เข้าสหกรณ์เพิ่มขึ้น หรืออาจจะนำเงินทุนดังกล่าวไปลดภาระหนี้สินของสหกรณ์ก็ได้

หากการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นทางเลือกที่ 2 จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลจ่ายคืนให้ผู้ถือหุ้นจำนวนมากถึงร้อยละ 70 หรือจ่ายเงินปันผลเป็นจำนวนเงิน 7.315 ล้านบาท การจัดสรรเป็นทุนสำรองก็จะน้อยเพียงร้อยละ 30 (3.135 ล้านบาท) ซึ่งการจ่ายเงินปันผลโดยทั่วไปจะจ่ายเป็นเงินสด ดังนั้นการจ่ายเงินปันผลจะไปลดเงินสดของสหกรณ์ลง แต่การจัดสรรเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ก็จะเป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปหมุนเวียนลงทุนต่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ได้ ซึ่งอาจแสดงได้ดังภาพที่ 5.6 นอกจากนั้น สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นไปตามกฎหมาย และข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น เป็นค่าบำรุงสันติบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ เป็นทุนสาธารณประโยชน์ เป็นต้น



ภาพที่ 5.6 ทางเลือกการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น และเฉลิมพล ดุลสัมพันธ์. (2554). น. 5-42.

โดยสรุป การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินนั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งการดำเนินการทางการเงิน ประกอบด้วย 1) การดำเนินการด้านการใช้เงินทุน เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดและมีสภาพคล่องด้วย โดยการใช้เงินทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 2) การดำเนินการด้านการจัดหาเงินทุน เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนตามที่ต้องการและมีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งสามารถจัดหาเงินทุนได้จากส่วนของหนี้สินและจากส่วนของเจ้าของ และ 3) การดำเนินการด้านนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าควรจะจัดสรรเป็นทุนสำรองหรือจะจ่ายเงินปันผล หรือจัดสรรอื่นๆ อย่างไรจึงจะมีผลดีต่อสหกรณ์มากที่สุด

กิจกรรม 5.3.2

การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนงานด้านการดำเนินการด้านการใช้เงินทุนมีแนวการดำเนินการอย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.2)

เรื่องที่ 5.3.3

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

จากเรื่องที่ 5.3.1 การจัดทำแผนทางการเงินของสหกรณ์ หากแผนทางการเงินได้รับการยอมรับให้เป็นแผนอย่างเป็นทางการของสหกรณ์ ข้อมูลจากแผนทางการเงินจะกลายเป็นสิ่งที่ใช้ในกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ดังที่กล่าวไว้ในตอนที่ 5.3.2 การดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์ และเพื่อที่จะใช้แผนทางการเงินต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้นเป็นจริงได้ จะต้องมีการปฏิบัติตามแผน และมีการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ในเรื่องที่ 5.3.3 นี้ จะได้อธิบายถึง การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินงานของสหกรณ์

1. การควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี

การควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี ประกอบด้วย การควบคุมการซื้อ การควบคุมการขายหรือบริการ การควบคุมด้านเงินสด และการควบคุมด้านทรัพยากรต่างๆ ของสหกรณ์ โดยเน้นเพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์และความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และนำมาสู่การควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงาน มีต้นทุนต่ำ และมีผลตอบแทนสูง หรือเป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2. การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน

การควบคุมการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ เป็นการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์เป็นไปตามแผนทางการเงินโดยการจัดการระบบงบประมาณต่างๆ ซึ่งอาจจะแบ่งระยะเวลาของแผนออกเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เช่น งบประมาณรายไตรมาส รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่

1) ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายจัดหา มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องต้นทุนสินค้าขายที่พยากรณ์จากแผนทางการเงินเพื่อให้แน่ใจว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ จะไม่มากไปกว่าแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ ซึ่งนอกเหนือจากงบประมาณดำเนินงานต่างๆ แล้ว สหกรณ์ขนาดใหญ่จะมีงบประมาณลงทุน ซึ่งระบุช่วงเวลาและจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการจัดหา เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ ของสหกรณ์ด้วย

2) ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณด้านการตลาด เพื่อจะทำให้ยอดขายของสหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ งบประมาณในส่วนนี้จะประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ งบประมาณนี้จะใช้เป็นตัวควบคุมค่าใช้จ่ายการตลาดในการขายสินค้าและบริการของสหกรณ์อีกทอดหนึ่ง

3) ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อจะให้แน่ใจว่าสหกรณ์จะมีเงินสดในมือเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน มีเพียงพอที่จะใช้ตามเงื่อนไขต่างๆ เช่น การชำระคืนหนี้เงินกู้ การจ่ายเงินปันผล และมีเพียงพอที่จะใช้จ่ายในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่การคาดประมาณการต่างๆ ไม่ตรงกับที่

เกิดขึ้น จำนวนเงินสดที่สหกรณ์ต้องการในช่วงเวลาต่างๆ จะช่วยให้ฝ่ายการเงินสามารถกำหนดแผนที่จะจัดหาเงินที่ยังขาดอยู่หรือใช้เงินที่มีเก็บอยู่ได้อย่างเหมาะสม

การจัดการระบบงบประมาณ จะทำให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างใกล้ชิด และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินและควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนั้นจะช่วยบอกให้สหกรณ์แก้ไขสิ่งต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที เมื่อผลที่เกิดขึ้นเริ่มแตกต่างไปจากแผนทางการเงินที่สหกรณ์คาดไว้

3. การควบคุมการดำเนินงานโดยการมีระบบการควบคุมตรวจสอบ

นอกจากการควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี และการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินแล้ว สหกรณ์ยังต้องมีการควบคุมการดำเนินงานโดยการมีระบบการควบคุมตรวจสอบอย่างถูกต้องในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานด้วย ได้แก่ การควบคุมโดยการตรวจสอบภายใน ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบทั้งด้านการบัญชีและการเงินของสหกรณ์ และการควบคุมโดยการตรวจสอบจากภายนอกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการควบคุมการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเน้นทางด้านการบัญชีและการเงินของสหกรณ์ เช่น การควบคุมการซื้อ การขายหรือบริการ การควบคุมเงินสด และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ เป็นต้น การมีระบบการควบคุมการตรวจสอบจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งด้านการควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานโดยการมีระบบการควบคุมตรวจสอบ ได้ดังภาพที่ 5.7

ภาพที่ 5.7 การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

จากภาพที่ 5.7 เห็นได้ว่าการควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน และการควบคุมการดำเนินงานโดยมีระบบการควบคุมตรวจสอบของสหกรณ์ จะมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน โดย

1) การควบคุมการดำเนินงานทางบัญชี ประกอบด้วย การควบคุมการซื้อ การควบคุมการขายหรือบริการ การควบคุมด้านเงินสด และการควบคุมด้านทรัพยากรต่างๆ ของสหกรณ์ โดยเน้นเพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์และความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และนำมาสู่การควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงาน มีต้นทุนต่ำ และมีผลตอบแทนสูง หรือเป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2) การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เป็นการควบคุมโดยระบบงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าได้อย่างใกล้ชิดซึ่งจะช่วยบอกให้สหกรณ์แก้ไขสิ่งต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที เมื่อผลที่เกิดขึ้นเริ่มแตกต่างไปจากแผนทางการเงินที่สหกรณ์คาดไว้

3) การควบคุมการดำเนินงานโดยการมีระบบการควบคุมตรวจสอบ ได้แก่ การมีการตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายนอก เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงานการรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

กิจกรรม 5.3.3

การควบคุมการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์มีลักษณะอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.3)

บรรณานุกรม

นุกูล กรยืนยงค์. (2556). *การจัดการการเงินของสหกรณ์.* ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สืบค้นจาก http://pirun.ku.ac.th/~fecongk/index.php/-01125331 สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2563.

สงกรานต์ สมบุญ. (2561). ความเสี่ยงและผลตอบแทน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการเงินและภาษีอากรสำหรับสหกรณ์* (หน่วยที่ 7). สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สงกรานต์ สมบุญ. (2561). การสัมมนาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 6). สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่งเสริม หอมกลิ่น และเฉลิมพล ดุลยสัมพันธ์. (2554). การบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการจัดการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 5). สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หน่วยที่ 6

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ

ชื่อ	รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ
วุฒิ	วท.บ, พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ตำแหน่ง	ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง	หน่วยที่ 6

แผนการสอนหน่วยที่ 6
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ตอนที่

6.1 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
6.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
6.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นหน้าที่สำคัญหนึ่งของการบริหารจัดการในสหกรณ์ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของสหกรณ์ หากคนในสหกรณ์มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ก็จะส่งผลให้สหกรณ์เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
2. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นกระบวนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และทันตามกาลเวลาที่ต้องการใช้สำหรับดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เพื่อให้คนในสหกรณ์มีสมรรถนะส่วนตนในเรื่ององค์ความรู้ทักษะและทัศนคติต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีการส่งเสริมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์แต่ละแห่งจะมีทั้งส่วนที่เหมือนกัน คล้ายกัน และแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่นั้นจะเหมือนกัน คือ มุ่งพัฒนาคนในสหกรณ์ทั้ง 3 ประเภท ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และบุคลากรในฝ่ายจัดการ ส่วนที่แตกต่างกันจะได้แก่การเน้นการพัฒนาตามลักษณะภารกิจของสหกรณ์ จำนวนครั้ง หรืองบประมาณที่จัดสรรไว้ในแต่ละปี
4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์รักษาและจูงใจให้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการทำงานของสหกรณ์ให้อยู่ทำงานให้แก่สหกรณ์นานๆ อย่างมีความสุขตลอดไป

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.1 "แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดการจัดการทรัพยกรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.2 "การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.3 "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.4 "การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 6 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.1-6.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 6.1-6.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 6
3. วีดิทัศน์ประกอบชุดวิชา (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 6.1
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

6.1.2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ทางการบริหารหน้าที่หนึ่งที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม หน้าที่ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการกำลังคนให้แก่หน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีคนที่มีคุณภาพมีความรู้ ความสามารถ ก็จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการนำเทคนิควิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ด้านกำลังคนที่เหมาะสมมีคุณภาพ ในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.1 "ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.2 "กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.1.1
ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในการบริหารจัดการเมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่นที่จำเป็น สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการในทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นต้องใช้มากที่สุดนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สหกรณ์ทุกประเภทจะประกอบด้วยคนหรือบุคคล 3 ฝ่ายเสมอ ได้แก่ 1) สมาชิกซึ่งเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ใช้บริการ และผู้ควบคุมดูแลสหกรณ์ 2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้มาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทนสมาชิก และ 3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ นอกจากคน 3 ฝ่ายที่อยู่ในสหกรณ์แล้วยังมีคนอื่นๆ ที่อยู่นอกสหกรณ์แต่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ในสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เจ้าหน้าที่ในชุมนุมสหกรณ์ต่างๆ พนักงานในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ข้าราชการในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ข้าราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และข้าราชการจากกรมอื่นๆ อีกด้วย เป็นต้น

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ นักวิชาการหลายท่านได้ใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แทน คำสองคำนี้ใช้แทนกันได้แต่ก็มีความแตกต่างกันบ้างในเรื่องขอบเขตการเน้น กล่าวคือ ถ้าใช้คำว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นในภาคธุรกิจเอกชน ส่วนคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นในภาครัฐเป็นสำคัญ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านซึ่งส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน อาทิ

ฟีลิกซ์ เอ ไนโกร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สุกิจ จุลละนันนท์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงศ์ เกษมสิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล การบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โดยสรุป จะเห็นได้ว่านักวิชาการและนักบริหารมองว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งในการบริหาร โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการ มีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการวางแผนกำลังคนไปจนกระทั่งคนพ้นไปจากองค์การเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การจัดหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์จากบุคลากร ทั้งนี้ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้ผลงานออกมาบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ก็คือ การนำกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาปฏิบัติในสหกรณ์ตามองค์ประกอบข้างต้นนั่นเอง

2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งจะมีหลักการและวิธีการในการใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของคนในสหกรณ์สร้างคุณประโยชน์ให้กับสหกรณ์ได้อย่างสูงสุด ทั้งนี้จะรวมถึงการพัฒนาให้มีจิตสำนึกที่ดีและมีคุณธรรมไปพร้อมๆ กันด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ เพราะ 1) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่าสูงของสหกรณ์ 2) ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพได้ไม่มีวันสิ้นสุด และ 3) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการของสหกรณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ความสำคัญต่อสมาชิก ความสำคัญต่อคณะกรรมการดำเนินการ ความสำคัญต่อฝ่ายจัดการ และความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อสมาชิกและมีผลต่อสหกรณ์ ดังนี้

2.1.1 สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง

2.1.2 สมาชิกเข้าใจในบทบาทของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ผู้ใช้บริการสหกรณ์ และผู้ควบคุมสหกรณ์

2.1.3 สมาชิกมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมการดำเนินงานในการบริหารจัดการของสหกรณ์มากขึ้น

2.1.4 สมาชิกมีความรัก หวงแหน สามัคคี และร่วมพัฒนาสหกรณ์ สร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตลอดไป

2.2 ความสำคัญต่อคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 คณะกรรมการเข้าใจในบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตั้งแต่ในระดับกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหาร และการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

2.2.2 คณะกรรมการมีจิตสำนึกและมีคุณธรรมในการส่งเสริมและธำรงรักษาไว้ซึ่งอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

2.2.3 คณะกรรมการสามารถคัดเลือก/จัดหาฝ่ายจัดการเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามสมรรถนะของแต่ละคน แต่ละงานของสหกรณ์

2.3 ความสำคัญต่อฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นบุคลากรในส่วนของการปฏิบัติงานในสหกรณ์ ดังนี้

2.3.1 ฝ่ายจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ตามโครงสร้างงานของสหกรณ์ สอดคล้องต่อสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง

2.3.2 ฝ่ายจัดการมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ทำงานให้สหกรณ์อย่างมีประสิทธิผลและเกิดความสุข ความจงรักภักดีต่อสหกรณ์

2.3.3 ฝ่ายจัดการเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสหกรณ์

2.4 ความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

2.4.1 สหกรณ์ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะสูง มีจิตวิญญาณและศรัทธาในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งจะสนับสนุนเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อเนื่องตลอดไป

2.4.2 สหกรณ์มีทิศทางของการพัฒนาและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเจตนารมณ์ไว้

2.4.3 สหกรณ์เข้มแข็งขึ้น อันเนื่องมาจากความร่วมมือ ร่วมใจกันดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน เกิดความจงรักภักดี ลดความขัดแย้ง ส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ มีความยั่งยืน อยู่ดีมีสุข

นอกจากความสำคัญที่เกิดจากคนในสหกรณ์และสหกรณ์แล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ยังมีความสำคัญต่อเนื่องเกี่ยวพันกับคนและหน่วยงานภายนอกสหกรณ์อีก ได้แก่ ข้าราชการในกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

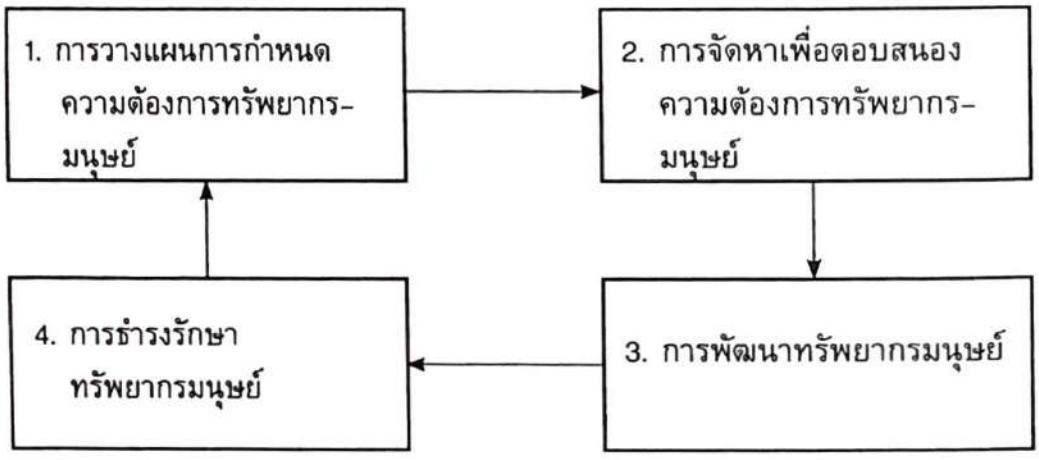
กิจกรรม 6.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
2. จงบอกความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรมที่ 6.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.1)

เรื่องที่ 6.1.2
กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการนำเทคนิควิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ด้านกำลังคนที่เหมาะสม มีคุณภาพในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

จากภาพที่ 6.1 จะพบว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ การใช้ การส่งเสริมพัฒนา และการดูแลรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก่อเกิดผลงานและสนองตอบต่อสมาชิกสูงสุด ตลอดจนให้เกิดความจงรักภักดีและอยู่ในสหกรณ์ต่อเนื่องตลอดไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนกำลังคนนั่นเอง เป็นกระบวนการในการกำหนดและดำเนินการเพื่อให้หลักประกันว่าสหกรณ์จะมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ในจำนวนที่เพียงพอ ในเวลาที่ต้องการ และปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ ตลอดจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปแล้วการวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของ

สหกรณ์จะมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อจัดวางกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมต่อปริมาณและคุณภาพงานของสหกรณ์ 2) เพื่อจัดหาบุคคลทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไปเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น เกษียณอายุ ตาย ลาออก ลาศึกษาต่อ เป็นต้น 3) เพื่อจัดหาบุคลากรใหม่ที่สหกรณ์ต้องการสำหรับงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 4) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ในอนาคต การวางแผนนี้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ในขั้นตอนนี้จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในด้านทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนความต้องการกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง และการกำหนดเงินเดือน ดังนี้

1.1 การกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการดังกล่าวนี้สหกรณ์อาจจะดำเนินการได้ในหลายแนวทาง ได้แก่ 1) อาศัยกรอบแนวทางกำหนดโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2) อาศัยประยุกต์จากกรอบแนวทางของสหกรณ์อื่น และ 3) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้กำหนดขึ้นถือปฏิบัติด้วยตนเอง ในเรื่องนี้เห็นว่าควรจะผสมผสานกันทั้ง 3 แนวทางข้างต้น ทั้งนี้ ควรยึดถือผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นหลัก และดำเนินการให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของสหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญในแนวทางที่ 3 เป็นลำดับแรก

1.2 การกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังว่าจะหาคนเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใด มีหน้าที่รับผิดชอบงานอะไร จำนวนกี่อัตรา ตลอดจนต้องกำหนดลงไปว่าบุคคลที่จะเลือกเข้ามาทำงานในสหกรณ์จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดตำแหน่ง กำหนดลักษณะงานของตำแหน่ง และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สามารถจะดำรงตำแหน่งนั้นๆ ได้

1.3 การกำหนดเงินเดือน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องกระทำพร้อมๆ กับการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้รับค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการจับจ่ายใช้สอยและดำรงชีพ ซึ่งเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่ต้องจ่ายให้กับบุคลากรที่ขาดไม่ได้ และการที่บุคลากรแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละคนจะได้รับเงินเดือนในอัตราเท่าใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับค่าของงาน ค่าครองชีพและมาตรฐานการครองชีพ อายุงาน ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการจ่ายของสหกรณ์เป็นสำคัญ

2. การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นกระบวนการจัดหาคนให้แก่สหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานสอดคล้องต่อปริมาณงานและคุณภาพงานในสหกรณ์ การจัดหาจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ พยากรณ์อุปสงค์อุปทานด้านกำลังคนของสหกรณ์ และ (2) ขั้นตอนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหา เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติตรงกับความต้องการให้เข้ามาสมัครงาน การสรรหานั้นสามารถสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ สรรหาจากบุคลากรภายใน และสรรหาจากบุคคลภายนอกสหกรณ์

2.2 การคัดเลือก คือ กระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ได้มาจากการสรรหา เพื่อเลือกให้เข้ามาทำงานต่อไป ทั้งนี้จะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือสอบภาคปฏิบัติ เพื่อพิจารณาผู้ที่ผ่านการสรรหาจำนวนมากให้เหลือจำนวนตามที่ต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการกำหนดว่าจะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จำนวนเท่าไร คนควรมีคุณสมบัติอย่างไร มีวิธีการอย่างไรจะหาจากแหล่งใด การพิจารณาจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาจากการประเมินอุปสงค์และอุปทานกำลังคนของสหกรณ์ ดังนี้

1) ถ้าอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์เท่ากัน ก็ไม่ต้องจัดหาเพิ่ม

2) ถ้าอุปสงค์มีมากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ก็แสดงว่าสหกรณ์ขาดคน ต้องจัดหาเพิ่ม

3) ถ้าอุปทานมากกว่าอุปสงค์ ก็แสดงว่ามีคนเกินสหกรณ์ ต้องหาทางลดจำนวน อาจต้องพิจารณาให้ออก

รายละเอียดนักศึกษาจะได้ศึกษาเพิ่มเติมในตอนที่ 6.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนจริยธรรมของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักกระทำผ่านกิจกรรมสำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การดูงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปความหมายได้ 2 ประการ คือ **ประการแรก** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ **ประการที่สอง** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือเมื่อคนมีความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา จิตใจ และคุณธรรมก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลทำให้การบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต่อไป ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ กล่าวคือ คิดให้เป็น สื่อให้เข้าใจ และปฏิบัติให้ได้ผล ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานในสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่มิติของคนใน 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ และอรูปแบบ เป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีคุณภาพ (2) มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพและจิตภาพ ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ และ (3) มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกนึกคิด คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

3.1 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์ และ 2) ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

3.1.1 ความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์ 4 ประการ ดังนี้

1) ทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานของสหกรณ์มีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบในงานที่แต่ละคนรับผิดชอบแล้ว ยังช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ทำให้สหกรณ์ประหยัดลดความสิ้นเปลืองงบประมาณและวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ

3) ทำให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมที่จะนำพาการดำเนินงานของสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ

4) ทำให้ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทำให้หัวหน้างานสามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ของสหกรณ์ได้ประโยชน์มากกว่า

3.1.2 ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6 ประการ ดังนี้

1) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีคุณค่า เมื่อได้รับการพัฒนาจะรู้สึกมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ มีชีวิตจิตใจที่ได้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละคน

2) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีความคิด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบข้างของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในสหกรณ์ที่มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดีทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานดี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

4) ทำให้ลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานของคนในสหกรณ์ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

5) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน เพราะทุกคนมีความสุข สนุกในการทำงาน มีความท้าทาย เรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสหกรณ์ไปสู่สหกรณ์ที่ดีกว่าเดิม

6) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์ต่อไป

3.2 วิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จะประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ

3.2.1 การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

3.2.2 การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต

3.2.3 การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

3.2.4 การดูงาน เป็นการเรียนรู้โดยดูจากการกระทำจริงในสถานที่ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นการซึมซับบรรยากาศของการปฏิงานของประสาทสัมผัสทั้งกายและใจ ได้แก่ ตา หู จมูก กาย และใจสัมผัส

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือเพิ่มเติมทักษะฝีมือระยะสั้นๆ ของบุคคล การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน 2) การปฐมนิเทศ 3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และ 4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบาย ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบ วินัย กฎ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีตั้งแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-Service Training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในสหกรณ์มาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานใดๆ ขึ้น ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการทำงานแบบใหม่ได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ยังสามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อยๆ ได้หลายประเภท คือ (1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าในถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย (2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง และ (3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อไปสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น

3.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาคือการพัฒนามนุษย์ในองค์รวม 2 ส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายและใจ ในระยะต่อมาแนวคิดการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางร่างกาย พัฒนาการทางสังคม พัฒนาการทางอารมณ์ และพัฒนาการทางปัญญา การศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยมีหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ 1) ทำหน้าที่ให้ความรู้ทางวิชาการและความรู้ในการประกอบอาชีพ เมื่อเรียนจบก็สามารถนำเอาไปเป็นเครื่องมือประกอบอาชีพ ไปใช้งานและอยู่ร่วมในสังคมต่อไป และ 2) ทำหน้าที่ชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิต และฝึกฝนพัฒนาตนเพื่อพัฒนาคุณภาพจิตใจตนเองและพฤติกรรมของสังคมที่ดีที่เหมาะสมต่อไป

รูปแบบของการศึกษา ในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ (1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไป ควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เก่ง ดี มีสุข (2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม และ (3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ

3.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นที่งาน (Not Job Focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอด และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัย จากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้ การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามกฎเกณฑ์ที่แต่ละสังคมกำหนด

3.2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อีกทางหนึ่งให้แก่บุคลากร การดูงานนี้โดยมากจะกระทำด้วยการนำบุคลากรไปเยี่ยมชมและฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงานเพื่อนำข้อดีเหล่านั้นมาปรับใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานต่อไป การดูงานจัดเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องใช้งบประมาณสูง แต่ในความเห็นของผู้เขียนเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็น และเกิดผลตอบแทนที่รวดเร็ว

ทั้งนี้ เพราะผู้ดูงานได้ซึมซับทั้งทางตา ทางสมอง และทางสัมผัส ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการจินตนาการในงานได้รวดเร็วและหลากหลาย

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสหกรณ์ ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว สหกรณ์ย่อมมีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาคน ตั้งแต่การปฐมนิเทศ การอบรมให้ความรู้ต่างๆ ตลอดจนอาชีพในสายการทำงาน การฝึกอบรมทำได้โดย การฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมและพัฒนาก็เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีจิตวิญญาณของความเป็นนักสหกรณ์ที่ดีที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถตามอุดมการณ์ หลักการของสหกรณ์ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในหน่วยการสอนของเอกสารการสอนนี้จึงขอกำหนดไว้เพียง 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ สำหรับการพัฒนาในด้านอื่นๆ อาทิ การพัฒนาผู้นำของสหกรณ์ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนั้น นักศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมในหน่วยการสอนอื่นต่อไป รายละเอียดนักศึกษาจะได้ศึกษาเพิ่มเติมในตอนที่ 6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อบุคลากรมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เขาเหล่านั้นประพฤติปฏิบัติตนอย่างเต็มศักยภาพ สามารถช่วยพัฒนา แก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการดำเนินการหามาตรการลงโทษแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำด้วย เพราะหากพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำยังคงได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากสหกรณ์เท่าเทียมกันกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีแล้ว ย่อมจะส่งผลให้พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการไม่เห็นถึงความแตกต่างในสิ่งที่ได้รับระหว่างผู้ที่ทำงานดีกับผู้มีผลการทำงานต่ำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมกิจกรรม 5 ประการ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินค่าบุคลากร 2) การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 3) วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ 4) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และ 5) แรงงานสัมพันธ์ เมื่อมีการพัฒนาคนจนมีความสามารถแล้ว

ก็เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพยายามรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้อยู่ทำงานตลอดไป เพื่อที่จะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา ไม่ต้องไปหาคนใหม่ ต้องฝึกอบรมและพัฒนาใหม่

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการทำงานตลอดเวลา เป็นการทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่การหวงแหนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นานๆ คือ อยู่จนเกษียณอายุ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ประกอบกับสหกรณ์ต้องลงทุนเรื่องทรัพยากรมนุษย์มาก โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรกของการรับคนเข้ามาทำงาน เพราะในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงานอาจยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอาจมีความผิดพลาดทำให้ต้องสูญเสียเวลา วัตถุดิบ และอื่นๆ ไปมากจนกว่าจะมีความชำนาญในการทำงาน เมื่อมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะเป็นช่วงของการทำประโยชน์ สหกรณ์ก็ควรที่จะเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ไปนานๆ

อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษาไม่ใช่เพียงหาวิธีเก็บเขาไว้กับเรานานๆ เท่านั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่นานๆ นั้นต้องทำนุบำรุงรักษาให้เขามีสภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพวกเขา ให้พวกเขาเข้าใจว่าเขาคือส่วนหนึ่งของสหกรณ์ และสหกรณ์คือส่วนหนึ่งของพวกเขา สร้างความรักด้วยการให้การดูแลความเป็นอยู่ สภาพการทำงานของพวกเขา และพัฒนาพวกเขาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่เสมอ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ความเจริญทางสังคม และวิวัฒนาการของเทคโนโลยี การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ควรยึดหลักที่ว่า "ยามดีเราใช้ ยามไข้เรารักษา" เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และมีการพัฒนาในสาขาอาชีพ

พร้อมกันนี้สหกรณ์ก็ต้องสร้างแรงจูงใจ ให้รางวัลและผลตอบแทน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้คนในสหกรณ์เกิดแรงจูงใจ เกิดกำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์ โดยการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้นทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในสหกรณ์เกิดเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำงานอย่างมีความสุขและปลอดภัย หมายถึง การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าและมีความปลอดภัยในการทำงาน และ 2) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง งานเสร็จตามเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ โดยมีหลักการสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างและรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในสหกรณ์ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดไปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ กระทำได้โดยจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ การจูงใจให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เป็นที่พึงพอใจ จัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ที่เขาจะยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิต ให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาระดับการศึกษา และที่สำคัญยิ่ง ก็คือ ผู้บริหารสหกรณ์ควรยึดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบคุณธรรม ตลอดจนทำนุบำรุงรักษา พัฒนา และจัดสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมมีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะทำให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสหกรณ์นานๆ แล้ว ยังสร้างภาพพจน์ที่ดี และสร้าง

ความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อีกด้วย รายละเอียดนักศึกษาจะได้ศึกษาเพิ่มเติมในตอนที่ 6.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

กิจกรรม 6.1.2

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ครอบคลุมกิจกรรมใดบ้าง อธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 6.2
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

6.2.1 การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

6.2.2 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการวางแผนจัดหาคนตามกรอบอัตรากำลังของการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการวางแผนประมาณการความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สหกรณ์มีกำลังคนทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ ตรงตามระยะเวลาที่สหกรณ์ต้องการ การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพยากรณ์อุปทานหรือปริมาณกำลังทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดหาคนให้ตรงตามแผนที่วางไว้ของสหกรณ์
2. การสรรหาและการคัดเลือกเป็นการจัดหาคนเข้าทำงานในสหกรณ์จะเป็นขั้นตอนต่อจากการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการหาคนให้แก่สหกรณ์ให้ตรงตามความต้องการทั้งปริมาณและคุณภาพรองรับการดำเนินงาน การจัดหาคนจะแบ่งเป็น 2 เรื่อง คือ 1) การสรรหา และ 2) การคัดเลือก ซึ่งทั้ง 2 เรื่องจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต่อจากการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถทำงานร่วมกันในสหกรณ์ มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสรรหาเป็นกระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่สหกรณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับสหกรณ์ การสรรหาอาจจะใช้วิธีการสรรหาภายในหรือภายนอกก็ได้ แต่บางครั้งอาจจะใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน การสรรหามีความสำคัญต่อสหกรณ์เพราะจะได้คนใหม่ๆ ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และก่อประโยชน์ให้แก่สหกรณ์สูงสุด ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะยึดหลักการสรรหา 2 หลักการ คือ 1) หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ และ 2) หลักการที่ยึดระบบ

คุณธรรม ทั้ง 2 หลักการจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งสหกรณ์จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม สำหรับการคัดเลือกโดยทั่วไปจะหมายถึง กระบวนการที่สหกรณ์ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการ การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ขณะเดียวกันเป็นคนดีเข้ามาทำงาน เมื่อผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่กำหนดก็จะจัดบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง โดยทั่วไปการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์หากจะให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากจะได้กำหนดคุณสมบัติไว้เป็นพื้นฐานอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมถึงงานและตำแหน่งที่มีลักษณะต่างๆ ไว้ก่อนแล้ว ควรจะได้มีการระบุถึงหลักและนโยบายในการคัดเลือกเอาไว้ด้วย

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.1 "การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.2 "การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.2.1
การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนคนและคุณภาพของคนที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และจะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับสหกรณ์อย่างต่อเนื่องตลอดไป การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาได้ทั้งในขอบเขตที่กว้างจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การพิจารณาถึงปริมาณ คุณภาพ การจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และผลผลิตที่ได้จากทรัพยากรมนุษย์นั้น สำหรับในขอบเขตที่แคบจะเป็นการพิจารณาศึกษาหาจำนวนความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงจากทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น

1. ความสำคัญของการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้คนในสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้คนในสหกรณ์เกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ความสำคัญต่อสหกรณ์ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร และ 3) ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

1.1 ความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

1.1.1 สหกรณ์สามารถจัดหาคนตามการพยากรณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี สหกรณ์สามารถเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้าจะช่วยทำให้ปัญหาที่เผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ลดความรุนแรงลงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.1.2 สหกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ดี เพราะจัดหาคนสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน

1.1.3 สหกรณ์ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้สามารถวางแผนจัดหาคนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

1.1.4 เป็นกรอบข้อมูลพื้นฐานที่สหกรณ์สามารถนำไปวางแผนอาชีพ และการวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหารของพนักงานในแต่ละตำแหน่งตามความรับผิดชอบได้

1.1.5 สหกรณ์สามารถจัดหาคนตามจำนวน ประเภท และระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาในปัจจุบันและอนาคต ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ทั้งพนักงานและสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของตน อันจะส่งผลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดโดยรวมของสหกรณ์

1.1.6 เกิดการจ้างที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิผล คือ การที่พนักงานทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย หรือพนักงานที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย มีโอกาสอย่างเสมอภาคกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ โดยเริ่มตั้งแต่กิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ การวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหาร และการจ่ายค่าตอบแทน

1.1.7 การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งจากภายในหน่วยงานเองหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และทักษะที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เกิดความสูญเปล่าน้อย และทำให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า

1.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพของสหกรณ์

1.2.2 ผู้บริหารใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่พนักงานในระดับต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.2.3 ทำให้สหกรณ์สามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในระดับผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

1.3 ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1.3.1 ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากรในฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในสหกรณ์

1.3.2 ช่วยให้คนในสหกรณ์ทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดี ลดปัญหาความขัดแย้งในสหกรณ์

1.3.3 ช่วยให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2. กระบวนการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารในสหกรณ์นำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆ มาประยุกต์ เพื่อที่จัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่พอเหมาะมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ การดำเนินการให้สำเร็จได้จะต้องจัดทำเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน โดยสิ่งสำคัญที่จะขาดไม่

ได้คือ การวางแผน ดังนั้น ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจจะมีผลกระทบต่อความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์และทิศทางการปฏิบัติงาน และความสำเร็จของสหกรณ์ โดยมีกระบวนการที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่

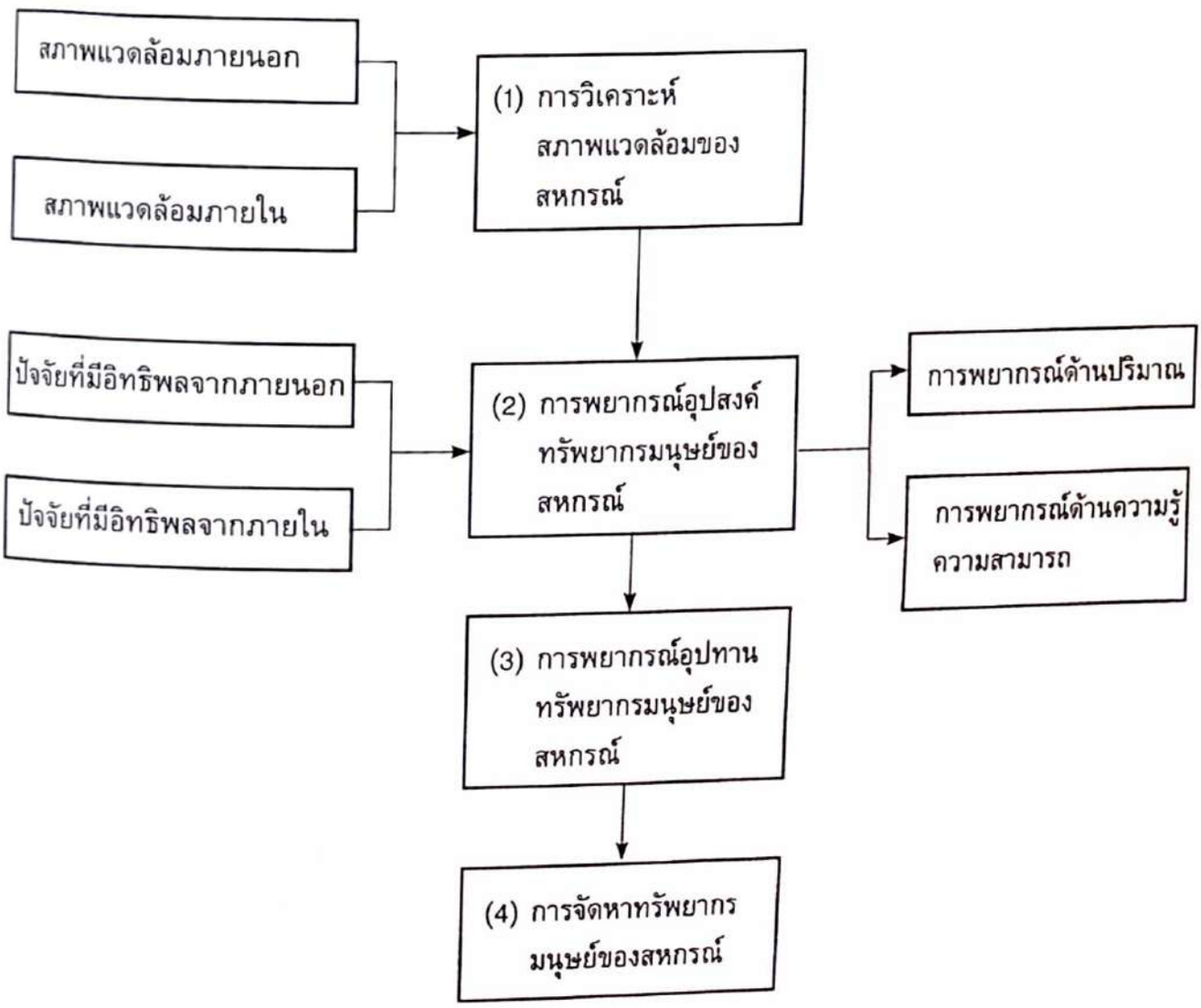
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์

2.2 การพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

2.3 การพยากรณ์อุปทานหรือปริมาณทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

2.4 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 กระบวนการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

จากภาพที่ 6.2 จะพบว่ากระบวนการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ การพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การพยากรณ์อุปทานหรือปริมาณทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาปฏิบัติงานให้กับสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก่อเกิดผลงานและสนองตอบต่อสมาชิกสูงสุด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้การวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งขัน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ เช่น การตัดสินใจระดับนโยบายของผู้บริหาร การขยายการลงทุน การขยายธุรกิจ การขยายงานใหม่ การจัดโครงสร้างและการออกแบบงานใหม่ การเคลื่อนไหวของปัจจัยแรงงานของสหกรณ์ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวทั้งภายนอกและภายในล้วนแล้วมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ

2.2 การพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ภายหลังจากประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในแล้วว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีผลกระทบต่ออุปสงค์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปัจจัยที่มีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย

2.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัยมาใช้ ภาวะทางด้านการเมืองและกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมายใหม่ๆ ภาวะทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ การปรับอัตราดอกเบี้ย การปรับอัตราภาษี ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด ภาวะทางด้านการแข่งขัน ทั้งจากคู่แข่งรายเดิมและรายใหม่ พฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายใน ได้แก่ การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ นวัตกรรมใหม่ๆ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น การลดต้นทุนการผลิต การตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจใหม่ การขยายงาน การจัดโครงสร้าง การออกแบบงานใหม่ ปัจจัยทางด้านแรงงาน เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การครบกำหนดการจ้างงาน เป็นต้น

หลังจากที่ได้พิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์แล้ว จะทำให้ทราบถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปริมาณเท่าใด คุณภาพเป็นอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา สหกรณ์จะได้กำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์และวางแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมต่อไปในการ

พยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์นี้สามารถเลือกใช้เทคนิคการพยากรณ์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

2.3 การพยากรณ์อุปทานหรือปริมาณทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การพยากรณ์อุปทานหรือปริมาณทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยการพิจารณาถึงขีดความสามารถและความพร้อมที่จะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด เป็นการทำนายอนาคตจากขีดความสามารถในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ผู้วางแผนจัดหาจะมีการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ว่ามีปริมาณและคุณภาพของพนักงานเป็นเท่าใด และอย่างไร เพียงพอหรือไม่ สมควรที่จะมีการสรรหาจากแหล่งภายนอกเพิ่มเติมหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

2.3.1 การประเมินแหล่งทรัพยากรมนุษย์จากภายในสหกรณ์ เครื่องมือที่ผู้วางแผนจะใช้ได้แก่ คลังข้อมูลหรือคลังทักษะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ผังทดแทนการบรรจุทดแทน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

2.3.2 การประเมินแหล่งทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกของสหกรณ์ ผู้วางแผนสามารถใช้การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอก และการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน เป็นต้น

2.4 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ หลังจากที่มีการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจากการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว สหกรณ์สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ทำการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งมีอยู่ 3 แนวทาง คือ

2.4.1 กรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์เท่ากับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ในกรณีนี้สหกรณ์อาจดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ ดังนี้

1) การจัดหาคนมาแทน ในกรณีที่มีพนักงานลาออกเฉพาะตำแหน่งงานนั้น

2) การหมุนเวียนงาน หรือการเกลี่ยคนใหม่ เพื่อความเหมาะสมและมีบุคลากรไปเรียนรู้งานใหม่เพิ่มเติม

2.4.2 กรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมีมากกว่าจำนวนที่ต้องการใช้ ดังนั้น วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) การจ้างงานที่เข้มงวด จะจ้างพนักงานใหม่เฉพาะในกรณีที่จำเป็นจริงๆ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานสำคัญเท่านั้น

2) การลดจำนวนชั่วโมงงานลง โดยการลดชั่วโมงการทำงานลง เช่น จาก 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหลือ 42 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือน้อยกว่าแล้วแต่กรณี การลดชั่วโมงนี้มักจะใช้กับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงมากกว่าใช้กับพนักงานประจำ

3) การเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นการเสนอผลประโยชน์อันเป็นที่น่าพึงพอใจ เป็นที่ดึงดูดใจแก่พนักงานที่เต็มใจจะลาออกจากงานก่อนกำหนดเวลา

4) การเลิกจ้าง บางครั้งจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานออกจากงานโดยมีการจ่ายเงินชดเชยให้กับพนักงาน

5) การลดค่าจ้าง โดยการจ้างในอัตราที่ต่ำลงหรือไม่มีการเพิ่มค่าจ้างให้

6) การช่วยจัดหางานให้พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง เป็นการหางานในสถานประกอบการอื่นให้กับพนักงานที่จำเป็นต้องออกจากงานโดยไม่มีความผิด กรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะต้องแสวงหาทรัพยากรมนุษย์เพิ่ม

2.4.3 กรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง มีทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานจำนวนที่น้อยกว่าที่จะต้องปฏิบัติงานปกติ หรือกล่าวได้ว่าเกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินได้ดังนี้

1) การสรรหาจากภายนอก โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการขาดแคลนจำนวนมาก

2) การจ้างพนักงานชั่วคราว

3) การขอเช่าพนักงานหรือให้พนักงานจากหน่วยงานอื่นช่วยทำงานแทนชั่วคราว

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง

5) การให้ทำงานล่วงเวลา

6) การรื้อปรับระบบเพื่อลดจำนวนบุคลากร

ซึ่งแนวทางทั้ง 3 ดังกล่าว จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนทดแทนตำแหน่ง เป็นต้น

กิจกรรม 6.2.1

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ต้องมีการวางแผนจัดหาทรัพยากรมนุษย์ทุกครั้งหรือไม่ เพราะเหตุใด

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.1)

เรื่องที่ 6.2.2
การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การจัดหาคนเข้าทำงานในสหกรณ์เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในสหกรณ์ โดยทั่วไปได้กำหนดหรือจำแนกขอบเขตหน้าที่ไว้ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหาบุคลากร เป็นการเสาะแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาสมัครทำงานกับสหกรณ์ตามแผนอัตรากำลังที่ได้กำหนดไว้ แหล่งของการสรรหาอาจเป็นไปได้ทั้งสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกสหกรณ์ก็ได้ และ 2) การคัดเลือก จะเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหา เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมตรงตามที่สหกรณ์ต้องการโดยใช้วิธีการคัดเลือกต่างๆ กัน เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงานจริง ฯลฯ วิธีการเหล่านี้จะทำให้สามารถประเมินได้ว่าบุคคลที่เสนอตัวให้คัดเลือกนั้นใครมีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญในงาน ความมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากที่สุด ก็จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานต่อไป

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่สหกรณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับสหกรณ์ การสรรหามีความสำคัญต่อสหกรณ์เพราะจะได้คนใหม่ๆ ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และก่อประโยชน์ให้แก่สหกรณ์สูงสุด การสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะยึดหลักการสรรหา 2 หลักการ คือ 1) หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ และ 2) หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม สำหรับแหล่งของการสรรหานี้อาจจะใช้วิธีการสรรหาจากแหล่งภายในหรือจากแหล่งภายนอกก็ได้ แต่บางครั้งอาจจะใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน

1.1 หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จะกระทำได้โดยอาศัย 2 หลักการ คือ 1) หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ และ 2) หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม ดังนี้

1.1.1 หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการบริหารกำลังคนในรูปแบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ระบบอุปถัมภ์นี้อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้อีก เช่น ระบบชุบเลี้ยง (Spoils System) ด้วยการสืบทอดตำแหน่งโดยสายโลหิตของครอบครัวจากบรรพบุรุษมาจนถึงลูกหลานโดยอาศัยความชอบพอกันเป็นส่วนตัว ระบบเล่นพรรคเล่นพวก (Nepotism) โดยการชักจูงวงศาคณาญาติ ญาติสนิทมิตรสหายเข้ามาทำงานและส่งเสริมให้ได้ดิบได้ดีในหน้าที่การงาน ระบบชอบพอพิเศษ (Favoritism) โดยบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคคลที่รักใคร่ชอบพอ ใกล้ชิด สนิทสนม ให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่โดยมิได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ระบบเหล่านี้ใช้ในประเทศจีนมาแต่ดั้งเดิม รวมทั้งในประเทศอังกฤษซึ่งนับเป็นต้นแบบของระบบบริหารราชการด้วย การบริหารระบบนี้

ส่วนใหญ่จะพบได้สำหรับกิจการที่มีการบริหารในลักษณะของครอบครัว จะใช้ได้ดีถ้าหากคนที่ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรืองานบางลักษณะที่ต้องการความไว้วางใจและความภักดี (Royalty) จากบุคลากร ดังนั้นข้อดีของการสรรหาบุคลากรในระบบนี้ คือ ได้คนรวดเร็ว ไว้วางใจได้มาก สิ้นเปลืองค่าใช่จ่ายน้อย แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่ของผลเสียแล้วจะพบว่า การสรรหาระบบอุปถัมภ์นี้จะมีผลเสียดังต่อไปนี้

1) ทำให้มีกำลังคนที่ด้อยประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้

2) ไม่ได้คนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน เพราะการสรรหาและการคัดเลือกมักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้มีคุณสมบัติเหมือนกัน

3) ได้กำลังคนด้อยคุณภาพ มีศักยภาพในการทำงานต่ำ มีสรรถนะในการทำงานจำกัด เพราะมิได้พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถที่แท้จริง

4) ไม่สามารถเพิ่มผลผลิตจากการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เนื่องจากบุคคลผู้ปฏิบัติงานจะทำงานเพื่อมุ่งเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่

5) บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และขาดหลักประกัน ความมั่นคงในการทำงานจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพิจารณาจาก "ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร" มากกว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" ทำให้บุคลากรเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย

1.1.2 หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่เกิดจากความพยายามที่จะขจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ที่ใช้กันมาตั้งดั้งเดิม ประเทศจีนโบราณเป็นประเทศแรกที่ได้พัฒนาระบบคุณธรรมมาใช้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1) หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครทำงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา ถือว่าทุกคนที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์มีสิทธิเท่าเทียมกัน การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานตามหลักนี้จึงเป็นการเปิดทั่วไป หลักความเสมอภาคนี้ยังรวมความไปถึงการกำหนดค่าตอบแทนด้วย คือ การยึดหลัก "งานเท่ากัน" (Equal Pay for Equal Work) ในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน หรือคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม โดยถือว่าบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้า ทัดเทียมและถ้วนทั่วด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกันโดยเฉพาะในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และการรักษาวินัยและพิจารณาโทษทางวินัย เป็นต้น กล่าวโดยสรุปหลักความเสมอภาคตามระบบคุณธรรมครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้

(1) ความเสมอภาคในโอกาสของการสมัครเข้าทำงาน โดยการรับสมัครทั่วไปมีการสัมภาษณ์และสอบแข่งขัน

(2) ความเสมอภาคในค่าตอบแทนยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

(3) ความเสมอภาคในการปฏิบัติที่อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2) หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยพยายามเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด (Put the Right Man on the Right Job) ไม่ว่าโดยการสอบสัมภาษณ์หรือสอบคัดเลือกผู้มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่าย่อมได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อนตามลำดับ รวมทั้งในการแต่งตั้งและการเลื่อนตำแหน่งด้วยเช่นกัน

3) หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับความคุ้มครองที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยไม่มีความผิด ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าอาชีพของงาน รวมทั้งการสร้างความมั่นคงให้กับผู้ปฏิบัติงานมานานโดยการจัดให้มีระเบียบการให้บำเหน็จ บำนาญแก่ผู้ที่อุทิศเวลากระทำประโยชน์เป็นระยะเวลานานจนเกษียณอายุเพื่อให้สามารถเลี้ยงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพแห่งตน

4) หลักความเป็นกลาง ปลอดจากการเมือง สหกรณ์จะต้องสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพของตน โดยไม่ต้องวิตกกังวลว่าผู้บริหารจะพอใจหรือไม่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารไม่สามารถจะใช้อิทธิพลหรือกลั่นแกล้งบุคลากรที่ตนเองไม่ชอบ หรือไม่พอใจได้ การดำเนินการใดๆ ทางการบริหารจะต้องเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการสรรหาบุคลากรของสหกรณ์จะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ กล่าวคือ

1) สหกรณ์ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน คาดหวังได้ว่าการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมาย

2) บุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรมย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยส่วนรวม

3) ส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่ดีของสหกรณ์ และระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศชาติอีกด้วย

ส่วนข้อเสียของระบบนี้ คือ ความล่าช้าที่จะได้คนมาทำงานและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

แต่ถึงอย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การสรรหาบุคลากรของสหกรณ์จึงควรยึดถือระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกๆ คน

1.2 แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การสรรหาบุคลากรต้องพิจารณาในเรื่องระบบหลักการสรรหาแล้ว สหกรณ์ยังต้องพิจารณาอีกประเด็นหนึ่ง คือ เรื่องแหล่งของการสรรหาซึ่งจะส่งผลต่อการได้บุคลากรมาทำงานให้สหกรณ์เกิดความแตกต่างได้ ตามปกติการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

อาจสรรหาได้จากแหล่งใหญ่ๆ 2 แหล่ง คือ 1) จากแหล่งภายในสหกรณ์ และ 2) จากแหล่งกำลังคนจากภายนอก ซึ่งทั้งสองแหล่งมีเหมาะสมแตกต่างกัน สหกรณ์ควรจะเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ดังนี้

1.2.1 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในสหกรณ์ กระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง ผู้บริหารทำหน้าที่คัดเลือกโดยดูจากผลงานบันทึกประวัติต่างๆ และวิธีที่สอง ประกาศรับสมัครจากบุคลากรภายในสหกรณ์อย่างเป็นทางการโดยเปิดเผยเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่าง การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี คือ

1) สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร

2) ทำให้สหกรณ์ได้รับผลประโยชน์ในแง่ที่ทำให้บุคลากรตั้งใจทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3) ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อสหกรณ์มากขึ้น

ข้อเสีย คือ

1) การสรรหาบุคลากรคนใดคนหนึ่งภายในขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง ย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ กล่าวคือ ผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้รับการสรรหาจะมีความรู้สึกว่าการสรรหาดังกล่าวนั้นขาดเหตุผลหรือไม่ยุติธรรมเพียงพอ

2) การสรรหาบุคลากรภายในขึ้นมาบางครั้งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถจริงๆ เพราะบุคลากรเหล่านั้นบางคนอาจจะเก่งทางด้านวิชาการหนึ่งแต่ขาดความรู้อีกด้านหนึ่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานภายหลังได้

3) ถึงแม้จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติดี มีความสามารถ แต่ก็อาจขาดความเหมาะสมในแง่ที่ว่าบุคคลนั้นเคยทำงานเฉพาะในสหกรณ์เพียงแห่งเดียวมาตลอด เป็นบุคคลไม่กว้างขวางในสังคมภายนอก นอกจากนั้นยังอาจเป็นบุคคลที่มองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเองและของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบ เนื่องจากมีความจำเจ

4) ในกรณีที่สหกรณ์ขาดมาตรฐานที่แน่นอนตลอดจนขาดเหตุผลในการสรรหา แทนที่จะเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจกลับทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความระส่ำระสายได้ เช่น ถ้าถือหลักความอาวุโสในการสรรหา อาจทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการสรรหาซึ่งถือว่าตนมีความสามารถ ก็จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ นานา ซึ่งในแง่นี้ไม่น่าจะเป็นผลดีต่อสหกรณ์

1.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกสหกรณ์ เป็นการเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถอย่างยุติธรรมเท่าเทียมกันในการเข้ารับการสรรหา ซึ่งมีวิธีการสรรหาหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1) การติดต่อกับสำนักจัดหางาน

2) การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป

3) การติดต่อกับสถาบันการศึกษาที่มีการสอนวิชาความรู้ทางด้านสหกรณ์

4) การใช้บริษัทที่ปรึกษา

5) การติดต่อเป็นการส่วนตัว

6) การส่งคนของสหกรณ์ไปสรรหาจากภายนอกสหกรณ์

7) เปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง

8) ให้ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครด้วยตนเอง

วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกดังกล่าวข้างต้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี คือ

1) ช่วยทำให้มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมจากหลายแหล่ง

2) ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุลากรภายใน ซึ่งอาจขาดแคลนทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ

3) ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป

ข้อเสีย คือ

1) ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะการสรรหาแต่ละครั้งก็ต้องมีค่าใช้จ่ายและใช้เวลา

2) ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในต้องเสียไปถ้ามีการสรรหาบุคลากรจากภายนอก เพราะจะทำให้บุคลากรภายในที่มีโอกาสจะก้าวหน้าหมดโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ขณะที่หน้าที่ของการสรรหาคือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ แต่การคัดเลือกเป็นเรื่องของการพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ ขาดความเหมาะสมออกไป

การคัดเลือกโดยทั่วไปจะหมายถึง กระบวนการที่สหกรณ์ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการ หรือหมายถึงกระบวนการในทางปฏิบัติในการเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีความต้องการกำลังคนเกิดขึ้น หรือหมายถึงการพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหามาทั้งหมดแล้วทำการคัดบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้ หรือเป็นกระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ได้มาจากการสรรหาเพื่อเลือกให้เข้ามาทำงานต่อไป ทั้งนี้จะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือสอบภาคปฏิบัติ เพื่อพิจารณาผู้ที่ผ่านการสรรหาจำนวนมากให้เหลือจำนวนตามที่ต้องการ

2.1 ความสำคัญของการคัดเลือก มีความสำคัญทั้งต่อสหกรณ์ ผู้บริหารในสหกรณ์ และบุคลากรในสหกรณ์ ดังต่อไปนี้ คือ

2.1.1 ในแง่ของสหกรณ์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสหกรณ์ อันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในสหกรณ์ด้วย

2.1.2 ในแง่ของผู้บริหาร บุคลากรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยทั่วไป นอกจากจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังน่าจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อความต้องการที่ผู้บริหารได้วางกลยุทธ์ไว้ด้วย

2.1.3 ในแง่ของบุคคล การคัดเลือกบุคลากรที่มีหลักเกณฑ์จะส่งผลในแง่ของขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น

สำหรับในแง่ของหลักการ การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ขณะเดียวกันเป็นคนดีเข้ามาทำงาน เมื่อผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่กำหนดก็จะจัดบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง โดยทั่วไปในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หากจะให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากจะได้กำหนดคุณสมบัติไว้เป็นพื้นฐานอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมถึงงานและตำแหน่งที่มีลักษณะต่างๆ ไว้ก่อนแล้ว ควรจะได้มีการระบุถึงหลักและนโยบายในการคัดเลือกเอาไว้ด้วย

2.2 หลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่สหกรณ์หรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน ดังนั้น หลักการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท คุณลักษณะต่างๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

2.2.1 ร่างกาย สหกรณ์ควรคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพอนามัยดี มีร่างกายที่แข็งแรง

2.2.2 ความรู้ ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษามาแล้ว ควรมีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีก อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอด้วย

2.2.3 ปฏิภาณไหวพริบ ควรมีปฏิภาณไหวพริบ และเชาวน์ปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่อง คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ

2.2.4 ความถนัดตามธรรมชาติ ควรมีความถนัดตามธรรมชาติในงานที่ต้องรับผิดชอบ

2.2.5 ความสนใจ ความเต็มใจ ควรเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะถ้าบุคลากรที่คัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไร้ประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว ก็เพราะต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า Put the Right Man on the Right Job นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในบางครั้งสหกรณ์ควรคำนึงถึงนโยบายหรือจุดมุ่งหมายเฉพาะสำหรับการคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงการใช้งบประมาณในการคัดเลือกที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

2.3 นโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือก ดังต่อไปนี้

2.3.1 การคัดเลือกควรยึดถือหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ยึดตามระบบคุณธรรม ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสื่อมเสียได้

2.3.2 การคัดเลือกควรยึดวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

2.3.3 การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์

2.3.4 การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบการปฏิบัติงาน ส่วนจะเลือกวิธีการสัมภาษณ์แบบใดขึ้นอยู่กับงานที่ต้องรับผิดชอบ

2.3.5 การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์

2.3.6 การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด คือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันสามารถคัดเลือกได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ

2.3.7 การคัดเลือกควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายใน รวมทั้งการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในของสหกรณ์

2.3.8 การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล เพื่อทราบปัญหาหรือข้อบกพร่องสำหรับปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป

2.3.9 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก ควรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ก็คือ หลักและนโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ หากสหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามนี้ก็จะเป็นหลักประกันประการหนึ่งได้ว่า สหกรณ์น่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดีเข้ามาทำงานในสหกรณ์

2.4 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะมุ่งเน้นที่ฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงของสหกรณ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

2.4.1 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก เป็นขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ขณะที่หน้าที่ของการสรรหา คือ การพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ การคัดเลือกก็จะพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป ซึ่งมีข้อสังเกตในการคัดเลือกว่าเมื่อใดก็ตามที่สหกรณ์ต้องการแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อใดก็ตามที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก สหกรณ์อาจจะใช้วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นโดยการให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ มากรอกใบสมัครและมาทดสอบขั้นต้นก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อกันบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน บุคคลเหล่านี้จะไม่ได้รับการว่าจ้างแม้ว่าจะมีคุณวุฒิเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างก็ตาม

เมื่อบุคคลผ่านขั้นตอนของการกลั่นกรองขั้นต้นมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกที่ได้วางแผนไว้ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มักจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นการกรอกใบสมัคร
2) ขั้นการสัมภาษณ์เบื้องต้น
3) ขั้นการทดสอบ
4) ขั้นการตรวจสอบประวัติ

5) ขั้นการทดสอบด้านกายภาพหรือการตรวจสุขภาพ

6) ขั้นการบรรจุและแต่งตั้ง

7) ขั้นการจัดทำประวัติบุคลากร

2.4.2 วิธีการคัดเลือก โดยทั่วไปสหกรณ์ใดก็ตามที่ต้องการความมีประสิทธิผลในการคัดเลือกจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการคัดเลือกที่ได้กล่าวข้างต้น และจากกระบวนการคัดเลือกดังกล่าว หากพิจารณาในแง่ของวิธีการคัดเลือกจะพบว่าวิธีการมักจะดำเนินการ โดยการนำกระบวนการของการคัดเลือกมาดำเนินการในรายละเอียดนั่นเอง ดังนี้

1) ขั้นการต้อนรับผู้สมัคร เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับได้ชื่อของผู้สมัครและรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครอยากจะทำแล้ว ก็นัดหมายให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ขั้นต้น กรณีที่มารับการสัมภาษณ์ขั้นต้นหากเจ้าหน้าที่ที่สัมภาษณ์เห็นว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมสำหรับการว่าจ้างก็จะคัดออก

2) ขั้นการสัมภาษณ์ขั้นต้น สำหรับผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนาผ่านการสัมภาษณ์ขั้นต้นก็จะได้กรอกข้อมูลบางอย่าง เช่น อายุ เพศ ความรู้พิเศษ ประสบการณ์ เป็นต้น ลงในใบสมัคร

3) ขั้นการกรอกใบสมัคร อาจจะมีผู้สมัครบางคนถูกตัดออกไปเมื่อทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ที่ตรวจการกรอกใบสมัครพบว่าข้อมูลที่ให้ไม่เป็นที่พึงปรารถนา เช่น มีประวัติการทำงานไม่น่าไว้วางใจ แต่สำหรับคนที่ไม่ได้ถูกคัดออกไปก็จะเข้ารับการทดสอบ ผู้สมัครคนใดคะแนนไม่ดีก็จะถูกคัดออกไป

4) การทดสอบเป็นภาระความรับผิดชอบของนักจิตวิทยา หรือไม่ก็เป็นของนักวัดผลงานบุคคล การทดสอบก็อาจจะเป็นการทดสอบความถนัด ความสามารถ ความสนใจก็ได้ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านการทดสอบเพราะทำคะแนนได้ดีก็จะเข้ารับการสอบสัมภาษณ์ใน

5) ขั้นการสัมภาษณ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับผู้สมัคร หมายความว่าทำให้ได้ข้อเท็จจริงบางประการเกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติม เนื่องจากเรื่องของการทดสอบและเรื่องของการสัมภาษณ์เป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคคล

6) ขั้นการตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบประวัติซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงอื่นๆ อีกนอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์ เมื่อได้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์หรือค่อนข้างสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกขั้นต้นก็จะพิจารณาความถูกต้อง น่าเชื่อถือได้ของข้อมูลประวัติของผู้สมัคร

7) ขั้นการคัดเลือกเบื้องต้นจากฝ่ายว่าจ้าง มีผู้สมัครคนใดบ้างที่สมควรจะถูกคัดออกและสำหรับผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในขั้นนี้ก็จดชื่อใส่บัญชีได้เพื่อทำการคัดเลือกเบื้องต้น

8) ขั้นการคัดเลือกสุดท้ายโดยหัวหน้างาน ซึ่งจะคัดเลือกจากบัญชีรายชื่อที่ได้จากขั้นที่เจ็ด

9) ขั้นการตรวจสุขภาพ ซึ่งอาจจะมีผู้สมัครบางคนถูกคัดออกไปได้อีกในขั้นนี้ หากเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจสุขภาพแล้วพบว่าสุขภาพของผู้สมัครไม่ดี ไม่เหมาะสม หรือไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานให้สหกรณ์ได้

10) ขั้นการบรรจุแต่งตั้ง หากบุคลากรผ่านการตรวจสอบผ่านทั้งเก้าขั้นตอนแล้ว ก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สหกรณ์ต่อไป

ขั้นตอนทั้งสิบนี้เป็นกระบวนการโดยทั่วๆ ไป อาจปรับประยุกต์ให้มีขั้นตอนมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ก็ได้ ตามความเหมาะสมของสหกรณ์ เมื่อผ่านขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกแล้ว สหกรณ์ก็จะได้บุคลากรตามที่ต้องการมาทำงานในสหกรณ์ และสหกรณ์ก็จะทำการพัฒนาบุคลากรข้างต้นให้มีสมรรถนะ บุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานมากยิ่งขึ้นในขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

กิจกรรม 6.2.2

สหกรณ์ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาร่วมปฏิบัติงานในสหกรณ์อย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.2)

แผนการสอนตอนที่ 6.3
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

6.3.1 การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

6.3.2 การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน 3 ด้าน ได้แก่ องค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของคนในสหกรณ์ จะกระทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม โดยการศึกษาและพัฒนาด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดจิตสำนึกที่ดีต่อสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลดความขัดแย้งของคนสหกรณ์ สหกรณ์จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอใน 2 เรื่องด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาสมรรถนะ และ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพ
2. การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของคนในสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ สมรรถนะของคนจะมีไม่เท่ากัน แต่สามารถจะพัฒนาได้ให้เหมาะสมกับงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้ นอกเหนือจากสมรรถนะทางด้านกายแล้วยังมีสมรรถนะที่สำคัญยิ่งอีกหนึ่งสิ่ง คือ สมรรถนะทางความคิด ซึ่งการพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการพัฒนาให้คนในสหกรณ์รู้จักคิดหรือคิดเป็น คิดให้ถูกต้อง คิดในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคมประเทศ ซึ่งการคิดที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม จะเป็นตัวชักนำให้การดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับการพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการพัฒนาการแสดงออกของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ หากคนในสหกรณ์มีบุคลิกภาพที่ดีก็จะส่งผลต่อการทำงานในสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดีตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.1 "การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.2 "การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.3.1
การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นกระบวนการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนจริยธรรม ของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักกระทำผ่านกิจกรรมสำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การดูงาน โดยมุ่งเน้นไปที่มิติของคนใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบและอรูปแบบ 2) มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพและจิตภาพก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ และ 3) มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกนึกคิด คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคลและสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์ และต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เองด้วย ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในเรื่องนี้จึงขอกำหนดการพัฒนาไว้เพียง 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ส่วนการพัฒนาในประเด็นอื่นนักศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมในหน่วยอื่นต่อไป

1. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ในปัจจุบันสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการบริหารสหกรณ์ เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบแบบยั่งยืน จำเป็นต้องบริหารจัดการสินทรัพย์โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่สหกรณ์มีอยู่ให้ก่อเกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ แนวคิดสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้มีพัฒนาการมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 70 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยศาสตราจารย์ David C. Maclelland โดยให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยแห่งความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน ด้วยการลงทุนให้บุคลากรมีสมรรถนะการปฏิบัติงานมาตรฐานสูง คำว่า สมรรถนะ (Competency) ได้มีการนำมาใช้มากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีสมรรถนะการทำงานที่ดีที่เรียกว่า ทำงานมีมาตรฐานสูง (High Performance) ย่อมส่งผลทำให้การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ได้ คำว่าสมรรถนะเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจ

ไม่ตรงกัน มีนักวิชาการได้แปลความหมายไว้แตกต่างกัน อาทิ แปลว่าขีดความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น ในที่นี้จะขอใช้คำจำกัดความของ Ganesh Shermon ซึ่งได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ (Competencies are the combination of knowledge abilities personal attributes and skills that contribute to individual and organizational performance) แนวคิดของ Shermon ได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 4 ประการ คือ "KASO" ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนและประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์

1.2 ศักยภาพ (Ability) คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน (Mental) และร่างกาย (Physical) ในการปฏิบัติงาน

1.3 ทักษะ (Skills) คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำๆ ของการประยุกต์ความรู้หรือศักยภาพภายใน

1.4 คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes) หรือ (Others) คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณลักษณะอื่น ได้แก่ ค่านิยม แรงขับภายใน และทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

ดังนั้นถ้าต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีสมรรถนะก็จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้มีคุณสมบัติครบองค์ประกอบทั้ง 4 ข้างต้น เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้นจึงขออธิบายนิยามของคำว่าสมรรถนะให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น โดยสรุปได้ ดังนี้

1) ความรู้อย่างเดียวไม่อาจถือว่าเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติจึงจัดเป็นสมรรถนะ ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติสร้างทีมสู่ความสำเร็จได้เรียกว่า มีสมรรถนะ

2) ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีทักษะที่เกิดจากความรู้ย่อมทำให้เกิดการทำงานมาตรฐานสูง เช่น ทักษะการนำเสนอผลงานทุกคนก็นำเสนอผลงานได้ แต่ถ้านำเสนอผลงานแบบมืออาชีพ (Professional) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการนำเสนอจึงจะทำให้การนำเสนอเป็นสมรรถนะ

3) ทัศนคติอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเดียวย่อมไม่เป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจบวกกับความรู้และทักษะในการทำงานย่อมให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้จัดเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะจึงเป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) และทักษะ (Skill) อย่างเหมาะสม และเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังไว้

2. ประเภทของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ในการจัดแบ่ง ในที่นี้ขอจำแนกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ตามเกณฑ์การอ้างอิง 2) ตามความจำเป็นของงาน 3) ตามเกณฑ์ระดับชั้นในองค์การ และ 4) ตามเกณฑ์กลุ่มงาน แต่ละประเภทจะแบ่งเป็นสมรรถนะย่อยๆ อีก ดังนี้

2.1 การจัดประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.1 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่าหากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นในสหกรณ์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถพื้นฐานของงานแต่ละงาน เช่น งานการเงินต้องมีความรู้ในเรื่องการบัญชีและการเงิน เป็นต้น

2.1.2 สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

2.2 การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.2.1 สมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะทั่วไป (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นจะต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น 1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ 2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และตัดสินใจ เป็นต้น

2.2.2 สมรรถนะด้านเทคนิค หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job Related Functional/Technical Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น สมรรถนะทางด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2.3 การจัดประเภทสมรรถนะตามระดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ในบางครั้งมีการจำแนกสมรรถนะตามลักษณะของงานโดยพิจารณาจากระดับชั้นตามโครงสร้างองค์การเป็น 3 ระดับ คือ

2.3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งและในทุกระดับจำเป็นต้องมีในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ

2.3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานทั้งสายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (JOb-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนงานให้ได้ผล

2.4 การจำแนกประเภทสมรรถนะตามกลุ่มงาน มีบางกรณีได้มีการจำแนกโดยยึดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

2.4.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานด้านนั้นๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีสมรรถนะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษณย์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

2) สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคลต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

3. กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการวางกรอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้ดำเนินการไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สหกรณ์ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน 2) ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน 3) รวบรวมข้อมูลของผลงานที่กระทำได้ 4) ระบุงานที่ปฏิบัติ 5) ทดสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะ และ 6) นำตัวแบบที่ผ่านทดสอบไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากข้อมูลผลการดำเนินงานหรือดัชนีวัดผลผลิต การกำหนดของผู้บังคับบัญชา การประเมินของกลุ่มเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ที่เรียกว่าแประเมินแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 2 ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน โดยต้องระบุที่ตัวอย่างของการเป็นผู้มีผลงานโดดเด่นและผู้มีผลงานเฉลี่ยปกติ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลของผลงานที่กระทำได้ ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview) ซึ่งอาจใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนหลัง การใช้ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญหรือการสังเกต 360 องศา

ขั้นตอนที่ 4 ระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานนั้น (Job Related Competencies) ซึ่งก็คือ การกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model)

ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะ ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ การใช้ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งเป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่

ขั้นตอนที่ 6 นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบ แล้วไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในทางปฏิบัติวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะ โดยมากมักจะเริ่มต้นพิจารณาเป้าหมายหลักของสหกรณ์ก่อน จากนั้นจึงระบุหาสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (Core Competency) โดยเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์ว่าถ้าสหกรณ์ต้องการจะเติบโต กลยุทธ์ของสหกรณ์จะต้องมีอะไรบ้าง ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทัศนติ และพฤติกรรมของคน อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จากนั้นจึงจัดทำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งงาน โดยต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และในขั้นตอนสุดท้ายก็จะนำทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานไปกำหนดเป็นกลุ่มของสมรรถนะจัดทำระดับความสามารถ กำหนดความหมายของพฤติกรรมและการนำไปประยุกต์ใช้งาน หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่าเมื่อได้จัดทำสมรรถนะของงานนั้นแล้วก็จะนำไปเขียนเป็นการพรรณนางาน (Job Description) ของงานนั้นๆ

ตัวอย่าง การเขียนและจัดทำสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์ ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 5 หัวข้อ ได้แก่

1) ประเภทและชื่อสมรรถนะ (Competency Name) เป็นการเขียนพรรณนาความของสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละสมรรถนะและแต่ละระดับ ทั้งนี้ต้องระบุว่าเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือสมรรถนะเฉพาะงาน

2) กลุ่มของสมรรถนะ (Cluster of Competencies) เป็นการรวบรวมงานที่ต้องดำเนินงานตามสมรรถนะหลักแล้วกำหนดชื่องานใหม่ซึ่งครอบคลุมกว่าเดิม เช่น การทำงานเป็นทีม การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และจริยธรรม เป็นต้น

3) ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition) ซึ่งจะต้องเขียนให้มีความชัดเจนและขอบเขตที่แน่นอน เป็นการบรรยายหรือพรรณนาลักษณะงานของสมรรถนะนั้น

4) พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤตกรรมหลัก (Key Behavior) เป็นสิ่งแสดงออกของแต่ละสมรรถนะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ ระบุหน่วยได้ชัดเจนเพื่อใช้ประเมินต่อไป

5) ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) ซึ่งพิจารณาตามโครงสร้างองค์การประกอบว่างานนั้นเป็นงานในระดับใด ระดับสมรรถนะเป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ โดยทั่วไปมีการกำหนดระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 (ขั้นเรียนรู้)	ทำงานภายใต้คำแนะนำเพราะมีความรู้ในเรื่องนั้นน้อย
ระดับ 2 (ขั้นปฏิบัติ)	ทำงานได้เอง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
ระดับ 3 (ขั้นพัฒนา)	ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญตามที่ได้สะสมมา
ระดับ 4 (ขั้นก้าวหน้า)	ทำงานโดยเป็นผู้นำกลุ่มความรู้มากขึ้น/กว้างขึ้น ให้คำแนะนำผู้อื่นได้
ระดับ 5 (ขั้นผู้เชี่ยวชาญ)	ทำงานเป็นผู้กำหนดนโยบาย ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ

เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น จะขอยกตัวอย่างการเขียนกรอบการพรรณนาภาระหน้าที่ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์มา 1 ตัวอย่าง ดังนี้

ตัวอย่าง: สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์

กลุ่มสมรรถนะ: การทำงานร่วมกันเป็นทีม (TeamWork) ของสหกรณ์

ประเภทของสมรรถนะ: สมรรถนะหลัก

คำนิยาม (ความหมาย): ความสามารถที่จะทำงานโดยให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เพื่อปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์และกำลังใจของทีม และเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม

ระดับของสมรรถนะ	คำอธิบาย (พฤติกรรมการบ่งชี้ของสมรรถนะ)
1. ระดับพื้นฐาน	- มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม - ให้ระดับความสำคัญของเป้าหมายทีมงานหรือสหกรณ์เหนือกว่าเป้าหมายของตนเอง - ให้ความเคารพในความสามารถและการปฏิบัติงานของผู้อื่น รวมถึงความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคคล - ตระหนักถึงความสำคัญ ความเข้าใจ ความมีวินัย และเต็มใจในกระบวนการสร้างการทำงานเป็นทีม - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นให้กับทีมงานและดำเนินการให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วนและทันสมัยเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตาราง (ต่อ)

ระดับของสมรรถนะ	คำอธิบาย (พฤติกรรมการบ่งชี้ของสมรรถนะ)
2. ระดับปฏิบัติด้วยตนเอง	- เป็นสมาชิกในทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือ - ประสานความพยายามของตนเอง และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด แนวทางเลือกกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน - มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมงาน - ยึดตามหลักปฏิบัติที่ได้จากข้อสรุปของทีมงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จ - แสดงออกถึงความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และเล็งเห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นอย่างไร
3. ระดับพัฒนา	- สนับสนุนและดำเนินการตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ - สนับสนุนผู้อื่นในแนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อแสดงออกถึงประเด็นความคิดและความคาดหวังของตนเองและต่อทีมงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของทีมงาน - รับฟังการตัดสินใจของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ - แบ่งปันความสำเร็จอย่างเหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานกับความสำเร็จที่บรรลุถึง - กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของสหกรณ์
4. ระดับก้าวหน้า/ชำนาญการ	- ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสานงานร่วมกัน - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยแจงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานที่คาดหวังกับทีมงาน ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อสารและสร้างให้เกิดข้อคิดเห็นร่วมกัน - ชี้ให้เห็นและกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ระดับเชี่ยวชาญ	- สร้างให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม - ประเมินถึงระดับความขัดแย้งในทีมงาน และสามารถช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่ทีมงานได้ - สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันสร้างกำลังใจในทีมงานและข้ามผ่านการแข่งขันได้โดยหาวิธีการที่เหมาะสม (ได้แก่ การใช้กลไกของระบบการให้รางวัลต่อทีมงานอย่างเหมาะสม) ขจัดการชิงดีชิงเด่นภายในทีม ขจัดความขัดแย้งในทีม - สร้างความมั่นใจและความร่วมมือ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของทีมงาน - กระตุ้นให้การดำเนินงานของทีมงานดำเนินไปสู่ผลสัมฤทธิ์

4. การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

เมื่อกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะแล้ว ลำดับต่อไป คือ การประเมินว่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ มีสมรรถนะที่คาดหวังหรือไม่ และถ้ามีอยู่ในระดับใด สำหรับการวัดและการประเมินสมรรถนะนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การใช้การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการใช้วิธีการวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ถึงเหตุการณ์สำคัญๆ ที่บุคคลเคยพบมา แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการต่างๆ เป็นอย่างดี และการประเมินสมรรถนะก็เป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและใช้เวลามาก ซึ่งในทางปฏิบัติสหกรณ์มักออกแบบการประเมินให้ง่ายต่อการเข้าใจและการใช้ เช่น การกำหนดให้มีการทดลองความรู้ การทดลองปฏิบัติเพื่อตรวจสอบทักษะความสามารถในงานนั้นโดยตรง เช่น การใช้สถานการณ์ (Simulation) หรือฝึกทำจริง แล้วมีการสังเกตพฤติกรรมหลังจากทดลองปฏิบัติงานช่วงเวลาหนึ่ง หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้สังเกตต้องมีความตรงไปตรงมา อีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันในหลายองค์การ ก็คือ การประเมินตนเอง (Self Reports) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ และความสนใจ เป็นต้น ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะของงานธุรการระดับสมรรถนะระดับที่ 1 ของสหกรณ์ออมทรัพย์มีสุโข จำกัด มีรายละเอียดดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ของสมรรถนะงานธุรการ สมรรถนะระดับที่ 1

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถนำส่งงานให้หน่วยงานอื่นได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า						

5. การพัฒนาสมรรถนะทางความคิด

นอกเหนือจากสมรรถนะทางด้านกายแล้วยังมีสมรรถนะที่สำคัญยิ่งอีกหนึ่งสิ่ง คือ สมรรถนะทางความคิดซึ่งการพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการพัฒนาให้คนในสหกรณ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้จักคิดหรือคิดเป็น คิดถูกต้อง คิดในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อตนเองต่อผู้อื่น และต่อสังคมประเทศ ซึ่งการคิดที่ดี ถูกต้อง เหมาะสมจะเป็นตัวชักนำให้การดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป ความคิดของมนุษย์จะเกิดจากการทำงานของสมอง โดยเฉพาะสมองส่วนนอกหรือส่วนที่เรียกว่า ส่วนคอร์เท็กซ์ (Cortex) สมองส่วนนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับ ความรู้สึก ความคิด การเรียนรู้ สติสัมปชัญญะ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ การคำนวณ ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความรัก ความเสน่หา ช่วยให้มนุษย์รู้จักคิดและหาทางอยู่ร่วมกับธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมในโลกได้ยั่งยืนโดยไม่ทำลายซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ถ้าหากสหกรณ์ต้องการประสบความสำเร็จและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จึงต้องมีการพัฒนาความคิดของคนในสหกรณ์ให้มีความคิดในทางบวกและสอดคล้องต่อสิ่งแวดล้อมรอบข้างของสหกรณ์ ให้คิดถูกต้อง รู้จักคิด หรือคิดเป็น เมื่อคิดเป็นแล้ว ก็ช่วยให้พูดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น จึงพูดได้ว่า การรู้จักคิด หรือคิดเป็น เป็นตัวนำที่ชักนำหรือเปิดช่องไปสู่การดำเนินชีวิตที่ถูกต้องหรือชีวิตที่ดีงาม ทั้งนี้ข้อมูลที่ช่วยให้เกิดความคิดที่ถูกต้องจะต้องผ่านประสาทสัมผัสของมนุษย์ อันได้แก่ ตา คอ หู จมูก ลิ้น กาย และใจ

วิธีการคิดแบ่งเป็น 3 แนวทางใหญ่คือ 1) วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม 2) วิธีคิดทั่วไป และ 3) วิธีคิดตามจิตวิญญาณสหกรณ์ ซึ่ง ปัญญา หิรัญรัศมี ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

5.1 วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ควรคิดถูกต้อง รู้จักคิด หรือคิดเป็นศูนย์กลางเพื่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง เมื่อคิดเป็นแล้วก็ช่วยให้พูดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ดูเป็น ฟังเป็น กินเป็น ใช้เป็น บริโภคเป็น ดังแนวคิดที่พระพุทธองค์ได้กล่าวไว้แก่ภิกษุว่า "ภิกษุทั้งหลาย ปัจจัยเพื่อความเกิดขึ้นแห่งสัมมาทิฏฐิ มี 2 ประการ คือ ปรโตโฆสะ (ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางสังคม อิทธิพลจากภายนอก) และโยนิโสมนสิการ (รู้จักคิด คิดถูกวิธี จากปัจจัยภายใน)"

5.2 วิธีคิดทั่วไป นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอวิธีคิดไว้หลายวิธี แต่ในที่นี้จะนำตัวอย่างที่สำคัญๆ ของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เสนอแนวทางของการคิดไว้ ดังนี้

5.2.1 การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง ความตั้งใจที่จะพิจารณาตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการไม่เห็นคล้อยตามข้อเสนอง่ายๆ แต่ตั้งคำถามท้าทายหรือโต้แย้ง สมมติฐานและข้อสมมติที่อยู่เบื้องหลัง และพยายามเปิดแนวทางความคิดออกสู่ทางต่างๆ ที่แตกต่างจากข้อเสนอนั้น เพื่อให้สามารถได้คำตอบที่สมเหตุสมผลมากกว่าข้อเสนอเดิม

5.2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น

5.2.3 การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis-Type Thinking) หมายถึง ความสามารถในการดึงองค์ประกอบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5.2.4 การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking) หมายถึง การพิจารณาเทียบเคียงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างสิ่งนั้นกับสิ่งอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถอธิบายเรื่องนั้นได้อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการคิด การแก้ปัญหา หรือการหาทางเลือกเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.2.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2.6 การคิดในภาพรวมทั้งระบบ (Systems Thinking) ซึ่งวีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ให้ความหมายว่าเป็นการคิดในภาพรวมทั้งระบบเป็นการคิดที่จะก่อให้เกิดการแพ้ชนะ ทั้งของตนเอง ผู้อื่น การคิดดังกล่าวย่อมต้องมีระบบย่อยๆ อีกมากมายหลายระบบที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยเสนอวิธีคิดให้เห็นเป็นภาพรวมทั้งระบบ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ จากนั้นจึงตั้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ดำเนินการและการทำอย่างเป็นระบบโดยอาศัยวิธีการและเครื่องมือ ดำเนินการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยสรุป วิธีคิดของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับสภาพภูมิศาสตร์ สภาพสังคม สภาพภูมิหลังของมนุษย์แต่ละคน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ เป็นการคิดโดยอาศัยศาสตร์ คือ ความรู้สาขาวิชาการต่างๆ และการคิดโดยอาศัยหลักการทางศาสนาลัทธิต่างๆ ดังนั้น การเรียนรู้วิธีการคิดของมนุษย์จึงเกิดความแตกต่างกัน เพียงแต่ว่าเราจะหาจุดร่วมและความเหมาะสมในการยอมรับความคิดของบุคคลแต่ละบุคคลได้มากน้อยอย่างไร

5.3 วิธีคิดตามจิตวิญญาณสหกรณ์ โดยเชิญ บำรุงวงศ์ ได้กล่าวว่า การบริหารสหกรณ์จะประสบความสำเร็จด้วยดีและอยู่ยั่งยืนตลอดไปนั้น ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกจากมีความคิด 2 วิธีแรกแล้วยังจะต้องมีวิธีคิดตามจิตวิญญาณสหกรณ์ด้วย ความคิดตามจิตวิญญาณสหกรณ์จะประกอบด้วย 7 เรื่อง ดังนี้

5.3.1 ความคิดเกี่ยวกับการช่วยตนเองบนพื้นฐานของความสามัคคี

5.3.2 ความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตย

5.3.3 ความคิดเกี่ยวกับการทำให้ทุนเป็นกลางไม่เน้นอำนาจของทุน

5.3.4 ความคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจ

5.3.5 ความคิดเกี่ยวกับเสรีภาพ

5.3.6 ความคิดเกี่ยวกับความเที่ยงธรรม

5.3.7 ความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางสังคมโดยการให้การศึกษา

การพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการตลอดจนฝ่ายจัดการ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความคิด มีวิธีการคิดที่เหมือนและแตกต่างกันได้ ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การถ่ายทอดกันมาจากบรรพบุรุษ จากบุคคลที่อยู่แวดล้อม ที่เราเรียกว่าภูมิปัญญาชาวบ้าน ซึ่งการคิดของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะใช้วิธีการคิดที่ส่วนใหญ่ยังขาดการมองเป็นภาพรวม การบูรณาการ การคิดเชิงวิเคราะห์แยกแยะเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นหากได้มีการพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้ถูกต้องก็จะทำให้สหกรณ์เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดดได้

การเงินต้องสมดุลกัน ดังนั้น ผลรวมของการได้มาของเงินสดจะต้องเท่ากับผลรวมของการใช้ไปของเงินสด คือ 6.45 ล้านบาท

ทั้งนี้ เมื่อได้คำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ และจัดแบ่งกลุ่มแล้วจะต้องทำการปรับปรุงข้อมูลที่ได้โดยแทนค่าการเปลี่ยนแปลงกำไรสะสมด้วยกำไรสุทธิ (ถือว่าเป็นการได้มาของเงินสด) และเงินปันผล (ถือว่าเป็นการใช้ไปของเงินสด) ในงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าปีบัญชี 25x1 (กรณีของภาวะเศรษฐกิจขยายตัวปานกลาง มีกำไรสุทธิคาดการณ์ 10.45 ล้านบาท) ซึ่งเหตุผลที่ต้องปรับตัวเลขเนื่องจากป้องกันการนับซ้ำนั่นเอง เมื่อทำการปรับปรุงเสร็จแล้วจะสามารถจัดทำรายการต่างๆ ในงบกระแสเงินสดได้ ดังตัวอย่างในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 การปรับปรุงข้อมูลเพื่อจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า

หน่วย: ล้านบาท

กำไรสุทธิ	10.45
ค่าเสื่อมราคา	0.50
การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้า	(0.85)
การลดลงของสินค้าคงเหลือ	0.25
การลดลงของเจ้าหนี้การค้า	(0.45)
การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0.10
การเพิ่มขึ้นของเงินกู้จากธนาคาร	2.10
เงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน	12.10

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 48.

ทั้งนี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องในงบกระแสเงินสดล่วงหน้าซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กิจกรรม ได้แก่

1) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย กำไรสุทธิ การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์หมุนเวียน (ยกเว้นเงินสดในมือ) และมีการเปลี่ยนแปลงของหนี้สินหมุนเวียน การได้มาของเงินสดจะแสดงตัวเลขเป็นบวก และการใช้ไปของเงินทุนจะแสดงตัวเลขเป็นลบ

2) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ที่ไม่ใช่ของสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งในที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการ คือ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 5 ล้านบาท (ตารางที่ 5.7)

3) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ที่ไม่ใช่ของหนี้สินหมุนเวียนและทุนเรือนหุ้น ในที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงของรายการ คือ การจ่ายเงินปันผล จำนวน 2.80 ล้านบาท (ตารางที่ 5.7)

เมื่อจัดแบ่งรายการกระแสเงินสดต่างๆ ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า แสดงตัวอย่างได้ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 งบกระแสเงินสดล่วงหน้าของสหกรณ์ ปีบัญชี 25x0 - 25x1

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	จำนวนเงิน
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	
กำไรสุทธิ	10.45
ค่าเสื่อมราคา	0.50
การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้า	(0.85)
การลดลงของสินค้าคงเหลือ	0.25
การลดลงของเจ้าหนี้การค้า	(0.45)
การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0.10
การเพิ่มขึ้นของเงินกู้จากธนาคาร	2.10
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน	**12.10**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน	
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	(5.00)
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการลงทุน	**(5.00)**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด	
การจ่ายเงินปันผล	(2.80)
เงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมการจัดหาเงินสด	**(2.80)**
การเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิของเงินสด	0.15

ที่มา: ดัดแปลงจาก นุกูล กรยืนยงค์. (2556). น. 49.

การคิดเชิงบูรณาการสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

1) **เกิดการเรียนรู้** ความคิดเชิงบูรณาการเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนๆ หนึ่งได้รับข้อมูลใหม่ เช่น คำพูด สัญลักษณ์หรือภาพ เป็นต้น ข้อมูลนั้นจะถูกนำเข้าสู่การตีความ ซึ่งจะมีการพิสูจน์ ค้นหาความจริง โดยการเทียบเคียงกับข้อมูลและตัวร่วมทางความคิดที่เก็บไว้ในความทรงจำ จากนั้นจะทำการยอมรับหรือปฏิเสธ และนำไปสู่ข้อสรุปเป็นความรู้ใหม่ที่เพิ่มเข้ามา ดังนั้น ในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ หลังจากที่ผู้เรียนรับรู้เรื่องที่ตั้งใจจะสื่อสารแล้ว แม้จะเข้าใจข้อความที่สื่อสาร แต่ในขั้นนี้ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากยังไม่ได้รวมเข้ากับทัศนะในการมองโลกของผู้เรียน ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการเปิดโอกาสให้สมองได้ใช้ความคิดเชิงบูรณาการ มิฉะนั้นสิ่งที่ผู้เรียนได้รับจะไม่สามารถย่อยเป็นความเข้าใจ การเรียนแบบใหม่จึงแตกต่างจากแบบเก่าที่เน้นการท่องจำ แต่เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคิดเชิงบูรณาการ โดยเน้นให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสังเกต พิจารณา ใคร่ครวญ มีการทดลองซ้ำ มีการเปรียบเทียบ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการทบทวนซ้ำไปมากับความรู้ที่คนมี จนเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เห็นถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น กลายเป็นความรู้ใหม่ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้

2) **เกิดการแก้ไขปัญหา** การคิดเชิงบูรณาการเป็นวิธีการคิดของสมองมนุษย์โดยปกติเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ เพราะสมองจะคิดในลักษณะของความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างอัตโนมัติ เมื่อสมองรับข้อมูลใหม่เข้ามา ข้อมูลนั้นจะเชื่อมโยงทันทีกับมโนทัศน์ของเรื่องลักษณะเดียวกันที่อยู่ในความคิด และคิดอย่างเชื่อมโยงกับความรู้ ความเข้าใจกรอบโลกทัศน์ชีวทัศน์ ในความทรงจำ ผสมผสานกับอารมณ์ ความรู้สึก สัญชาติญาณ การใช้เหตุผลตามความเคยชิน สมองทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลนับร้อยๆ ที่เกิดขึ้นในความคิดในชั่วขณะนั้น เพื่อพิจารณาเรื่องนั้น และให้ได้ผลลัพธ์อย่างคร่าวๆ สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้ วิธีการคิดแก้ปัญหาในลักษณะนี้เรียกว่า วิธีคิดหาคำตอบของปัญหาโดยใช้เหตุผลหรือเกณฑ์ในการประเมินแบบคร่าวๆ คำตอบที่ได้อาจไม่ถูกต้องแม่นยำเท่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีคำนวณทางคณิตศาสตร์ แต่อยู่ในลักษณะของ “ความน่าจะเป็น” หรือเป็นไปได้ที่จะเป็นเช่นนั้น ถ้ามีเครือข่ายข้อมูลเชื่อมโยงกันแน่นหนาเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น โอกาสของความถูกต้องจะเพิ่มขึ้น วิธีคิดเช่นนี้เป็นวิธีคิดที่ยืดหยุ่น และเป็นวิธีที่สมองสามารถเทียบเคียงค้นหาผลลัพธ์หรือทางแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสำคัญยิ่งต่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในส่วนที่อาจไม่สามารถรอเวลาพิสูจน์ความถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ได้

3) **เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ** ความสามารถในการคิดอย่างบูรณาการของมนุษย์ช่วยให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยสมองมีความสามารถในการเชื่อมโยงจากมโนทัศน์หนึ่งไปสู่อีกมโนทัศน์หนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ความคิดของคนเราจะสามารถคิดกลับไปกลับมาจนกระทั่งได้ความคิดดีๆ ขึ้นมาอีกความคิดหนึ่ง ได้แนวทางการกระทำหรือการแสดงออกทางจิตใจและอารมณ์บางอย่าง อันเป็นที่มาของความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์นั้นเอง

4) **สร้างการระดมพลังร่วมกัน** การคิดเชิงบูรณาการจะนำไปสู่การระดมพลังร่วมกันในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการระดมพลังความคิด พลังคน พลังทรัพยากร เนื่องจากทุกคนจะเห็นภาพรวม เห็นเป้าหมาย เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่างๆ ร่วมกัน สามารถระดมพลัง จัดสรรบทบาท กระทำงานได้อย่างสอดประสานที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันในที่สุด

5) สร้างความยั่งยืนให้แก่สหกรณ์ การดำรงอยู่และพัฒนาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นธรรมชาติและยั่งยืน ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าการคิด การปฏิบัติอย่างบูรณาการนั้นเป็นธรรมชาติดั้งเดิมของมนุษย์ และเป็นการปฏิบัติโดยวิถีปกติ แต่มนุษย์ได้ปฏิบัติอย่างผิดวิถีธรรมชาติ โดยการคิดการปฏิบัติแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหา การพัฒนาก็เป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน ดังนั้น การคิดเชิงบูรณาการก็เป็นการกลับไปสู่ธรรมชาติอันเป็นภาวะที่สมดุลและภาวะปกตินั่นเอง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความคิดในเรื่องนี้มากๆ

กิจกรรม 6.3.1

1. สหกรณ์มีหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างไร จงอธิบาย
2. ให้นักศึกษาจัดทำกรอบการพรรณนาภาระหน้าที่ของสมรรถนะความรับผิดชอบในงานของสหกรณ์มาให้ครบทั้ง 5 ระดับตามรูปแบบตัวอย่างข้างต้นที่ศึกษามาแล้ว 1 ตัวอย่าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.1)

เรื่องที่ 6.3.2
การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

บุคลิกภาพนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของมนุษย์ทุกคน การเป็นคนที่มีบุคลิกภาพดีจะทำให้บุคคลนั้นๆ เป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมยกย่อง ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่ดี เพราะผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่ดีหรือบุคลิกภาพบกพร่องมักเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ และอาจมีผลต่อเนื่องทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตอีกด้วย บุคลิกภาพของคนในสหกรณ์จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับนับถือ หรือเป็นส่วนที่ฉุดรั้งความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินชีวิตการบริหารจัดการสหกรณ์ได้ คำว่า "บุคลิกภาพ หรือ Personality" มีผู้ให้ความหมายไว้ค่อนข้างหลากหลาย สำหรับในที่นี้จะหมายถึง ลักษณะนิสัยหรือแบบแผนพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ทำให้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นจากบุคคลอื่นๆ ได้ เป็นพฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่งที่แสดงออกซ้ำๆ เพื่อตอบสนองและปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพสังเกตได้จากการแสดงออกหลายด้านของบุคคลนั้น เช่น ความสามารถ ความสนใจ ลักษณะเด่น ค่านิยม เจตคติ ภาพพจน์เกี่ยวกับตน และความประพฤติ เป็นต้น

การแสดงออกต่างๆ เหล่านี้ คือ สิ่งที่สะท้อนออกมาจากจิตใจนั่นเอง หรืออาจจะหมายถึงลักษณะโดยรวมของบุคคลคนหนึ่ง เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น โดยลักษณะบางอย่างสามารถมองเห็นได้ชัดเจนจากภายนอก เช่น ลักษณะทางกายภาพ พฤติกรรมการแสดงออก ทักษะ ความสามารถทางปัญญา เป็นต้น ส่วนลักษณะบางอย่างก็ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ความนึกคิด ค่านิยม เจตคติ แต่ไม่ว่าลักษณะดังกล่าวจะมองเห็นได้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามจะต้องมีความคงเส้นคงวา เป็นความสม่ำเสมอของบุคคลคนนั้น นอกจากนี้ บุคลิกภาพของบุคคลยังมีทั้งบุคลิกภาพที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ง่ายและที่ปรับปรุงแก้ไขได้ยาก เพราะเป็นลักษณะที่ติดตัวบุคคลนั้นๆ มาแต่กำเนิดด้วย

1. ความสำคัญของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสหกรณ์และในสังคมมาก ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีมักเป็นผู้ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่บุคลิกภาพบกพร่อง เพราะโดยลักษณะภายนอกของบุคคลซึ่งเป็นส่วนที่คนทั่วไปพบเห็นก็สามารถสร้างความประทับใจหรือไม่ประทับใจให้เกิดขึ้นได้ก่อนที่จะเกิดการรับรู้ลักษณะภายในอื่นๆ เช่น อุปนิสัย เจตคติ หรือความสนใจ อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้มีบุคลิกภาพภายนอกดีแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้บุคคลผู้นั้นประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง บุคคลที่จะประสบความสำเร็จจึงต้องมีบุคลิกภาพภายในที่ดีเช่นเดียวกับบุคลิกภาพภายนอกด้วย บุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของบุคคลจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ความมั่นใจในตนเองเกิดจากการที่บุคคลได้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น เมื่อพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นเสมอๆ และได้รับแรงเสริมจากผู้ที่อยู่รอบข้าง ก็จะเป็นการกระตุ้นให้บุคคลนั้นมีความเชื่อถือในความสามารถของตนเองมากขึ้น ซึ่งเป็นผลให้เกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเองตามมา ผู้ที่มีบุคลิภาพดีเมื่อแสดงออกในสิ่งใดมักได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ก็จะยิ่งทำให้กล้าแสดงออกมากขึ้น เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้นตามมา

1.2 ทำให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลสามารถทำให้บอกได้ว่าบุคคลหนึ่งแตกต่างไปจากบุคคลอื่นอย่างไร เพราะบุคคลแต่ละคนย่อมมีลักษณะเฉพาะตัว รวมทั้งพฤติกรรมต่างๆ ที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แม้จะมีการลอกเลียนแบบหรือฝึกฝนได้ในบางเรื่อง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลิกภาพจะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น ซึ่งไม่อาจมีผู้ใดเหมือนได้ในทุกเรื่อง แม้กระทั่งผู้ที่เป็นฝาแฝดแท้ก็ยังต้องมีลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมบางอย่างที่แตกต่างไปจากคู่แฝดของตน บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถจดจำ รู้จัก และเข้าใจบุคคลแต่ละคนได้ รวมทั้งรู้จักวิธีการปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้

1.3 ทำให้สามารถคาดหมายพฤติกรรมได้ พฤติกรรมของมนุษย์หลายอย่างสามารถคาดเดาได้จากบุคลิกภาพของบุคคลคนนั้น แม้ว่าอาจไม่ถูกต้องเสียทั้งหมด แต่ก็เป็นพฤติกรรมที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นจริงได้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพเป็นคนใจเย็น มีเหตุมีผล สุภาพอ่อนโยน เมื่อมีเหตุการณ์ที่ตนเองไม่พึงพอใจเกิดขึ้นก็อาจจะค่อยๆ แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไป ในขณะที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพเป็นคนใจร้อนอารมณ์ฉุนเฉียวง่าย เอาแต่ใจตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อต้องพบกับความขัดแย้งที่ตน

ไม่พึงพอใจก็อาจแสดงออกด้วยกิริยาก้าวร้าว รุนแรง ทั้งทางวาจาและการกระทำ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้คนทั่วไปสามารถคาดการณ์ได้เป็นส่วนใหญ่ว่าคนที่มีบุคลิกภาพเช่นใดจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร เพราะเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่มักเกิดขึ้นซ้ำๆ ในบุคคลคนเดิม

1.4 ทำให้เกิดการตระหนักในเอกลักษณ์ของบุคคล เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้บุคคลหนึ่งแตกต่างจากอีกบุคคลหนึ่ง จึงทำให้คนเราสามารถจดจำกันได้ บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีจึงมักได้รับการเลียนแบบอย่างเพราะลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์ของเขาเป็นที่น่าประทับใจ เช่น นักสหกรณ์ที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในชีวิต จะมีสื่อมวลชนไปสัมภาษณ์ประวัติส่วนตัว การทำงาน และแนวทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีลักษณะโดดเด่นบางประการที่ทำให้ผู้สนใจได้ศึกษาและนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อพัฒนาตนเอง อาทิ ความขยันขันแข็ง หนักเอาเบาสู้ ไม่เกี่ยงงาน ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ตลอดเวลา ประหยัด ละเอียดถี่ถ้วน เป็นต้น

1.5 ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ การเรียนรู้บุคลิกภาพของบุคคลก็คล้ายกับการเรียนรู้นิสัยใจคอบางด้านของบุคคล ทำให้รู้จักวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับคนโดยไม่มีปัญหาและสามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เช่น คนที่ชอบเข้าสังคม มีนิสัยรักความสนุกสนาน หากจะหาเรื่องมาพูดคุยด้วยก็ควรเป็นเรื่องทั่วๆ ไปหรือเรื่องที่ไม่เคร่งเครียดให้มีข้อโต้แย้ง เช่น เรื่องลมฟ้าอากาศ กิจกรรมในวันหยุด อาหารที่ชอบรับประทาน เป็นต้น เพราะจะทำให้สามารถพูดคุยกันได้นาน แต่ถ้านำเรื่องการประท้วงของสมาชิกสหกรณ์มาเป็นหัวข้อการสนทนา อาจทำให้ต้องยุติการสนทนาโดยเร็วเพราะไม่สามารถปรับความสนใจให้ตรงกันได้

1.6 ทำให้มีโอกาสได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน คนที่มีบุคลิกภาพดีมักได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี เพราะมีคนให้ความร่วมมือ คนที่มีบุคลิกภาพดีมักเข้ากับคนง่าย รู้จักปรับตัว และมีวิธีโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดของตนโดยไม่ทำให้เขารู้สึกอึดอัดหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งจะตรงข้ามกับคนที่มีบุคลิกภาพบกพร่อง เช่น คนที่มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการพูดที่สามารถจูงใจคนได้ อาจได้รับมอบหมายงานที่ต้องประสานงานกับผู้อื่น เพราะคุณสมบัติของบุคคลนี้สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ในขณะที่อีกคนหนึ่งเป็นคนทำงานเชื่องช้า ชอบพูดจายกตนข่มท่าน เอาแต่ใจตนเอง ไม่ชอบทำงานเป็นหมู่คณะ ชอบตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นเสมอ เมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ โอกาสจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจึงมีน้อย รวมทั้งอาจไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมมากเท่าที่ควร เพราะบุคลิกภาพโดยรวมไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องบุคลิกภาพเป็นอย่างมาก เพราะงานของสหกรณ์นั้นเป็นงานที่ประกอบด้วยงานของสหกรณ์เอง และงานให้บริการแก่ผู้อื่นตามอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การเป็นเจ้าของ ผู้ใช้บริการ และผู้ควบคุมกิจการเป็นของคนๆ เดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องทำงานร่วมกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นๆ อีก อาทิ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

2. บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

เรื่องนี้จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และ 2) บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดังนี้

2.1 บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.1.1 การมีลักษณะบุคลิกภาพภายนอกดี การมีลักษณะบุคลิกภาพภายนอกดี หมายถึง การมีลักษณะทางกายที่ดีซึ่งเมื่อปรากฏแก่สายตาผู้อื่นแล้วน่ามอง ดูสบายตา ผู้ที่พบเห็นรู้สึกพึงพอใจ โดยเฉพาะผู้ที่ต้องให้บริการแก่สมาชิกตลอดเวลาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีลักษณะทางกายที่ดีโดยพิจารณาจากลักษณะต่างๆ เช่น รูปร่างหน้าตา สภาวะสุขภาพ การแต่งกาย กิริยามารยาท เป็นต้น ซึ่งบุคลิกภาพภายนอกที่พึงประสงค์ของพนักงานสหกรณ์ควรประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

1) โครงสร้างของร่างกาย ได้แก่ ส่วนสูง น้ำหนัก สัดส่วนของร่างกายต้องมีความเหมาะสมและสัมพันธ์กัน บุคลากรหญิงควรมีความสูงไม่น้อยกว่า 150 เซนติเมตร และบุคลากรชายควรมีความสูงไม่น้อยกว่า 160 เซนติเมตร และมีน้ำหนักที่สัมพันธ์กันกับความสูง สำหรับสัดส่วนของร่างกายนั้นควรมีความเหมาะสมกลมกลืนกัน เช่น แขน ขา ไหล่ อก สะโพก ขนาดศีรษะ ซึ่งเมื่อมองเห็นแล้วมีลักษณะสมส่วนและประกอบกันเป็นรูปร่างที่ดีมีความสง่างาม และน่าประทับใจ

2) ลักษณะต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น รูปทรงของใบหน้า ลักษณะบนใบหน้า เส้นผม ผิวพรรณ ถึงแม้ว่าลักษณะทางกายเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาเนื่องจากพันธุกรรมซึ่งเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก แต่ก็เป็นสิ่งที่ควรเรียนรู้วิธีการที่จะส่งเสริมหรือปรับปรุงให้ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ดูดีขึ้น เช่น รู้จักวิธีการแต่งหน้า จัดทรงผมให้เหมาะกับใบหน้า รักษาผิวพรรณให้สะอาด ดูมีน้ำมีนวล นอกจากนี้ควรรักษาความสะอาดของร่างกายในส่วนต่างๆ ด้วย เช่น ปาก ฟัน ช่องหู เล็บมือ เล็บเท้า เป็นต้น

3) สภาวะสุขภาพ โดยทั่วไปไม่ว่าพนักงานจะทำงานอยู่ในส่วนใดของสหกรณ์จำเป็นต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี มีความแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งโรคติดต่อทั้งหลาย

4) การแต่งกาย ปกติพนักงานในส่วนการบริการและส่วนการผลิตจะแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่ทางสหกรณ์กำหนดหรือจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพงาน และดูเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสวยงาม รวมทั้งเป็นการจำแนกหน้าที่ของพนักงานให้ชัดเจนสำหรับผู้พบเห็น ส่วนงานที่เป็นงานสำนักงาน พนักงานอาจแต่งกายได้อย่างอิสระ ในกรณีนี้ควรแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย สีสันไม่ฉูดฉาดเกินไป และไม่จำเป็นต้องแต่งกายตามสมัยนิยมทุกกระเบียดนิ้วแต่ควรดูให้เหมาะสมกับบุคลิกและรูปร่างของตนเองมากกว่า เช่น บุคลากรหญิงไม่ควรนุ่งกระโปรงสั้นเกินไปหรือใส่เสื้อไม่มีแขน รองเท้าควรเป็นสีดำ สีน้ำตาล สวมถุงน่องสีเนื้อไม่มีลวดลาย และหากจะให้สุภาพเรียบร้อยอาจสวมเสื้อสูททับอีกชั้นหนึ่งก็ได้ ส่วนบุคลากรชายควรสวมเสื้อเชิ้ตสีขาวแขนยาวติดกระดุมคอและผูกเน็กไทให้เรียบร้อย สวมถุงเท้า รองเท้าหนังสีดำหรือน้ำตาล ไม่ควรสวมกางเกงยีนส์มาทำงาน ตัดผมทรงสุภาพ ไม่ไว้หนวดเครา หรือเจาะหู ซึ่งการแต่งกายของบุคลากรนี้ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดต้องมีความพอดีกับรูปร่างผู้สวมใส่ สะอาด ไม่มีรอยยับหรือรอยขาด

5) กิริยามารยาท กิริยามารยาทตามวัฒนธรรมไทยเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทย การเรียนรู้เรื่องกิริยามารยาทและการมีกิริยามารยาทที่เหมาะสมของบุคลากรสามารถสร้างความประทับใจให้

กับสมาชิกผู้มาใช้บริการ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ได้รับเกียรติจากสหกรณ์ กิริยามารยาทในที่นี้จึงหมายความรวมถึงการนั่ง การยืน การเดิน การมอง การไหว้ การสนทนา ซึ่งพนักงานทุกคนจำเป็นต้องฝึกหัดให้เกิดความเคยชินเพื่อจะได้แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่เฉพาะแต่กับสมาชิกเท่านั้น แต่กับเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองก็ควรมีกิริยามารยาทที่ดีต่อกัน เพราะกิริยามารยาทของบุคคลนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูของบุคคลแต่ละคนได้ ดังสุภาษิตไทยที่กล่าวว่า "สำเนียงส่อภาษา กิริยาส่อสกุล"

2.1.2 การมีลักษณะบุคลิกภาพภายในดี การมีลักษณะบุคลิกภาพภายในดี หมายถึง การมีลักษณะทางด้านอารมณ์ จิตใจ อุปนิสัย ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานของสหกรณ์ในทางที่ดี เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคลแวดล้อม บุคลิกภาพภายในที่พึงประสงค์ของพนักงานสหกรณ์ควรประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

1) สภาวะทางอารมณ์และจิตใจ งานให้บริการของสหกรณ์เป็นงานที่ต้องการบุคลากรที่มีสุขภาพจิตดี อารมณ์มั่นคง มีใจรักในการให้บริการ เพราะเป็นงานที่พนักงานต้องทำงานอยู่บนสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งต้องได้รับการตอบสนองโดยทันทีทันใด มิฉะนั้นแล้วจะถือว่าเป็นความบกพร่องของพนักงานและสหกรณ์ ดังนั้น พนักงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น ต่อสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้า มีสีหน้ายิ้มแย้มไม่แสดงความโกรธ แม้ว่าโดยความเป็นจริงแล้วไม่ใช่ความผิดหรือความบกพร่องของพนักงาน ควรมีความตั้งใจในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักสังเกตและจดจำสิ่งต่างๆ รอบตัวและสถานการณ์ภายในสหกรณ์ รวมทั้งควรมีความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี

2) อุปนิสัยหรือลักษณะนิสัย ทุกคนควรเป็นผู้มีอุปนิสัยหรือลักษณะนิสัยที่ดีเพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ก่อปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือก่อปัญหากับหน่วยงาน ลักษณะนิสัยของบุคคลนั้นแม้จะได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ในวัยเด็กจากการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวและจากการอบรมขัดเกลาทางสังคม จนทำให้เกิดเป็นลักษณะนิสัยประจำตัว แต่เมื่อบุคคลเติบโตขึ้นอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน บุคคลแต่ละคนต้องเรียนรู้ที่จะนำลักษณะนิสัยที่ดีมาปรับใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง เพราะการมีลักษณะนิสัยที่ดีทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นที่รักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน การมีอุปนิสัยหรือลักษณะนิสัยที่ดี จึงได้แก่ การเป็นคนมีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อย พูดจาไพเราะ โอบอ้อมอารี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความจริงใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง มีความซื่อสัตย์ มีวินัยในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเป็นผู้ให้และผู้รับ รู้จักเป็นผู้แพ้และผู้ชนะ ไม่มีจิตริษยาผู้อื่น มีชีวิตชีวา สดชื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความยุติธรรม

3) ความรู้ความสามารถ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ หมายถึง การเป็นผู้มีสติปัญญาดี สามารถเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ และนำมาใช้ประโยชน์ได้ในการทำงานและการดำเนินชีวิต สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล รู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการทำงานอย่างเป็นระบบ และเป็นผู้หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

2.2 บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ บุคลากรระดับบริหารในสหกรณ์หรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรมีบุคลิกภาพพื้นฐานเช่นเดียวกับพนักงานของสหกรณ์ ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน อย่างไรก็ตาม ระดับคุณภาพของบุคลิกภาพของผู้บริหารควรอยู่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการเป็นผู้บริหารย่อมต้องมีคุณสมบัติโดยรวมที่ดีกว่าเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือเลื่อมใส ยึดถือเป็นตัวแบบ และยินดีปฏิบัติตามคำสั่ง ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงควรมีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ดังนี้

2.2.1 การมีลักษณะบุคลิกภาพภายนอกดี คณะกรรมการดำเนินการควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพภายนอกดีเช่นเดียวกับบุคลากรระดับปฏิบัติการหรือพนักงาน ได้แก่

1) การมีโครงสร้างของร่างกายที่ดี การมีรูปร่างสมส่วน เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ควรสัมพันธ์กัน

2) การมีลักษณะต่างๆ ของร่างกายเหมาะสม รวมทั้งรู้จักการปรับปรุงหรือปรุงแต่งให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะส่วนที่สามารถปรับปรุงให้ดูดีได้ตามธรรมชาติ เช่น ใบหน้า ทรงผม ผิวพรรณ เป็นต้น

3) สภาวะสุขภาพแข็งแรง จำเป็นต้องมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ไม่เจ็บไข้บ่อย ซึ่งจะมีผลให้ขาดงานและเป็นปัญหาในการบริหารงาน จึงควรระมัดระวังโรคบางโรค เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคกระดูกเสื่อม เพราะจะมีผลกระทบต่อสุขภาพส่วนตัวโดยตรงและผลกระทบถึงงานทางอ้อม

4) การแต่งกาย คณะกรรมการรดำเนินการควรแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อาจต้องแต่งเครื่องแบบเพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อยเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

5) กิริยามารยาท คณะกรรมการดำเนินการต้องเป็นผู้มีกิริยามารยาทงดงามตามวัฒนธรรมไทย เพื่อเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งจะได้สามารถว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกใจ กิริยามารยาทของผู้บริหารในที่นี้จึงรวมถึงการแสดงกิริยาต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่ดูถูกเหยียดหยามหรือดูหมิ่นผู้อื่น การพูดภาษาไทยให้ถูกต้อง ชัดเจน และการกล่าวคำทักทายกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ

2.2.2 การมีลักษณะบุคลิกภาพภายในดี คณะกรรมการดำเนินการนอกจากจะต้องมีบุคลิกภายในดีเช่นเดียวกับพนักงานของสหกรณ์ คือ การมีสภาวะทางอารมณ์และจิตใจดี มีความมั่นคง มีลักษณะนิสัยดี มีความรู้ความสามารถ ทั้งที่เป็นด้านวิชาชีพทักษะพิเศษที่จำเป็นและความรู้รอบตัวแล้ว ควรมีบุคลิกภาพภายในบางประการที่สำคัญเพิ่มเติม เพื่อให้การเป็นผู้บริหารนั้นได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น บุคลิกภาพภายในดังกล่าวมีดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Mision) ที่กว้างไกล คณะกรรมการดำเนินการที่ดีจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือการคิดวางแผนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า โดยการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการนำพาให้ธุรกิจก้าวหน้า มีความมั่นคง ไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองหรือหลงชื่นชมกับชื่อเสียงที่มีอยู่ในปัจจุบันจนลืมนึกถึงอนาคต

2) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) คณะกรรมการดำเนินการควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหลายคนกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการทำตามนั้นจะต้องเป็นการทำตามด้วยความเต็มใจและพึงพอใจจึงจะเกิดผลดีกับงาน และแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำที่ดี อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการดำเนินการทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำที่ดีเสมอไป และบุคลากรบางตำแหน่งบางคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นคนที่มีภาวะผู้นำที่ดีกว่าก็เป็นได้ ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ด้วยจึงควรมีลักษณะดังนี้

(1) มีความทะเยอทะยานและมุ่งในผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองสูง เข้าใจตนเอง และรู้ศักยภาพของตนเองเป็นอย่างดี

(2) มีความสามารถที่จะเรียนรู้จากคู่แข่ง ผู้นำต้องฝึกเรียนรู้จากประสบการณ์หรือปัญหาที่เคยประสบในอดีต และถือเป็นโอกาสของการเรียนรู้และการพัฒนา

(3) อุทิศตนให้กับงาน ผู้นำต้องทุ่มเทเวลาให้กับงานมากกว่า 60–70 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพราะถือว่างานเป็นองค์ประกอบสำคัญของชีวิต

(4) มีทักษะในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหา กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

(5) มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ใช้หลักปฏิบัติที่แตกต่างกันไปในคนแต่ละแบบ

(6) มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้นำที่ดีต้องพยายามหาสิ่งใหม่ๆ หรือนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม ทำให้การทำงานง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาน้อยลง และทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

3) การมีมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นศิลปะในการเข้ากับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ก่อให้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อให้สามารถทำงานหรือติดต่อประสานงานกันจนงานนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ การมีมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นการครองใจคนให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ต้องการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) การมีศิลปะในการพูด คณะกรรมการดำเนินการควรมีวิธีการพูดที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดการยอมรับ ความเชื่อถือ และการปฏิบัติตาม

5) การมีคุณธรรม คุณธรรมถือเป็นบุคลิกภาพภายในที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับคณะกรรมการดำเนินการ เพราะการเป็นผู้บริหารที่ขาดคุณธรรมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเคารพนับถืออย่างจริงใจ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานลดลง พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่นต่อตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นบุคลากรในสหกรณ์ทั้งระดับคณะกรรมการดำเนินการและพนักงานทุกคนจึงควรเป็นผู้มีคุณธรรม เช่น มีคุณธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนี้

(1) พรหมวิหารธรรมหรือพรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ 4 ประการ ได้แก่ เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารและความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา คือ การวางเฉย วางใจเป็นกลาง ทำใจได้

(2) สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่น เป็นธรรมที่ช่วยให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้ด้วยสันติสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้แก่ ทาน หมายถึง การให้ปันสิ่งของ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กัน ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาสุภาพ ไพเราะ อัตถจริยา หมายถึง การทำตนเป็นประโยชน์ ไม่เป็นคนดูดาย รู้จักช่วยเหลือกิจการงานหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ และสมานัตตตา หมายถึง การประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลาย

(3) สัปปุริสธรรม 7 คือ คุณธรรมของสัตบุรุษ 7 ประการ ได้แก่ การรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักตน รู้จักประมาณการ รู้จักกาลเวลา รู้จักบุคคล และรู้จักสังคม เป็นคุณธรรมสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ของบุคคล

(4) โลกบาลธรรม เป็นธรรมที่คุ้มครองโลก ทำให้โลกอยู่อย่างสงบสุข เป็นธรรมที่ควบคุมใจของมนุษย์ให้อยู่ในความดี ไม่ละเมิดศีลธรรม ทำให้มนุษย์อยู่ด้วยกันด้วยความเรียบร้อย สงบสุข ได้แก่ หิริ คือ ความละอายต่อบาปที่จะได้รับหรือที่ตนจะได้รับ ละอายใจต่อการทำความชั่วทั้งปวง และโอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อความชั่วและผลที่เกิดจากการกระทำชั่ว

กิจกรรม 6.3.2

นักศึกษาเห็นว่าควรจะพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในเรื่องใดบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.2)

แผนการสอนตอนที่ 6.4
การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

6.4.1 การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
6.4.2 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์
6.4.3 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การธำรงรักษาเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทัศนคติ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของแต่ละคนตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสหกรณ์แล้ว เกิดความรัก หวงแหน ทำงานด้วยความสุข และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่กับสหกรณ์ตลอดไป การธำรงรักษาจะประกอบด้วยเรื่องใหญ่ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการของสหกรณ์ และ 3) การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ สำหรับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการกระทำให้บุคลากรในสหกรณ์มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งพฤติกรรมภายในและภายนอก การจูงใจมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีสองปัจจัย เป็นต้น ส่วนวิธีการจูงใจให้คนในสหกรณ์ดำเนินงานด้วยดีตามความคาดหวังที่ต้องการกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน งานบริหาร และการสื่อสาร
2. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ เป็นผลตอบแทนที่สหกรณ์จัดให้แก่บุคลากรในสหกรณ์ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดสิทธิประโยชน์เป็นสวัสดิการของสหกรณ์จะต้องตรงตามความต้องการที่แท้จริงของคนส่วนใหญ่ สม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เสมอภาค ประหยัด สะดวกต่อการปฏิบัติ และไม่เป็นภาระต่อสหกรณ์มากเกินไป
3. การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการวัดและประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในด้านความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ รวมทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทั้งปริมาณและคุณภาพ การประเมินกระทำได้หลายวิธี และมีความสำคัญต่อสหกรณ์หลายประการ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.1 "การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษเรื่องที่ 6.4.2 "ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.3 "การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.4.1
การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์วิธีการหนึ่ง เป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการพร้อมทำงานตลอดเวลา เป็นการทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่การหวงแหนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นานๆ คือ อยู่จนเกษียณอายุ ในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงานอาจยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอาจมีความผิดพลาดทำให้ต้องสูญเสียเวลาวัตถุดิบ และอื่นๆ ไปมากจนกว่าจะมีความชำนาญในการทำงาน เมื่อมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะเป็นช่วงของการทำประโยชน์ สหกรณ์ก็ควรที่จะเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ไปนานๆ อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษาไม่ใช่เพียงหาวิธีเก็บเขาไว้กับเรานานๆ เท่านั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่นานๆ นั้นต้องทำนุบำรุงรักษาให้เขามีสภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพวกเขา ให้พวกเขาเข้าใจว่าเขาคือส่วนหนึ่งของสหกรณ์ และสหกรณ์คือส่วนหนึ่งของพวกเขา ควรยึดหลักที่ว่า "ยามดีเราใช้ ยามไข้เรารักษา" เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

โดยมีหลักการสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างและรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในสหกรณ์ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดไปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การธำรงรักษากระทำได้โดยจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ การจูงใจให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เป็นที่พึงพอใจ จัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ที่เขาจะยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิต ให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาระดับการศึกษา และที่สำคัญยิ่ง ก็คือ ผู้บริหารสหกรณ์ควรยึดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบคุณธรรมตลอดจนทำนุบำรุงรักษา พัฒนา และจัดสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมมีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะทำให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสหกรณ์นานๆ แล้ว ยังสร้างภาพพจน์ที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อีกด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในที่นี้ จะกล่าวใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ และ 3) การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

1. ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีพฤติกรรมการทำงานตามที่สหกรณ์พึงประสงค์ ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี อาทิ การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยการบริหาร และการจูงใจด้วยการสื่อสาร เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 เป็นกระบวนการในการกระตุ้นและธำรงรักษาพฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จของเป้าหมาย

1.2 เป็นกระบวนการชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามไปในทิศทางที่ทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 เป็นพลังที่อยู่เหนือหรืออยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ และชักนำพฤติกรรมเหล่านั้นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

1.4 มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์การหรือในสหกรณ์มีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนและชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่างๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ที่เกิดจากแรงจูงใจ 2 ลักษณะ คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ทำ จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคลากรสร้างขึ้นในตัวเอง 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น

2. ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีความสำคัญต่อสหกรณ์ใน 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับสหกรณ์ ระดับผู้บริหาร และระดับบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อสหกรณ์ การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประโยชน์ต่อสหกรณ์โดยส่วนรวม ดังนี้

2.1.1 สหกรณ์ได้คนดี มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย ควรรักษาคนดีๆ เหล่านั้นไว้ในสหกรณ์ต่อไปนานๆ การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับสหกรณ์ และอยู่กับสหกรณ์เป็นเวลานานๆ หรือตลอดไปได้

2.1.2 สหกรณ์มั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ๆ ที่จะนำความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับสหกรณ์อย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจ

2.1.3 ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ทันความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจไม่อาจช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว และไม่อาจช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับสหกรณ์ จึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ได้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อสหกรณ์แล้ว ยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ของประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับอีกหลายประการ ที่สำคัญๆ ได้แก่

2.2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมอบอำนาจหน้าที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคอันเกิดจากทรรศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ ไม่ต้องการรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคอันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2.2 ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงจนอาจหมดสิ้นไปในที่สุด

2.2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในด้านการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล การสั่งการหรือการอำนวยการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงานได้ จึงเอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จโดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งเป็นพนักงานของฝ่ายจัดการในสหกรณ์ นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อสหกรณ์และต่อฝ่ายบริหารแล้ว ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากรของสหกรณ์ก็นับว่ามีความสำคัญด้วย ดังนี้

2.3.1 ทำให้การทำงานสามารถสนองวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และวัตถุประสงค์ตามความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน จึงทำให้บุคลากรปรับตัวเองให้เข้ากับสหกรณ์ได้สะดวกขึ้น

2.3.2 ได้รับความยุติธรรมจากสหกรณ์และฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อสหกรณ์โดยส่วนรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการจูงใจเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนดไว้ด้วย

2.3.3 มีขวัญในการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจโดยทั่วไปมักจะเห็นว่างานที่ทำเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเองได้ เนื่องจากได้รับความสนใจและการปฏิบัติจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นปัจจัยสิ่งมีชีวิตจิตใจ ไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดความภาคภูมิ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน เกิดความจงรักภักดีต่อสหกรณ์

3. วิธีการจูงใจบุคลากรของสหกรณ์

การจูงใจบุคลากรของสหกรณ์หากต้องการให้คนในสหกรณ์ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว นอกจากต้องทราบถึงองค์ความรู้ในเรื่องการจูงใจอย่างดีแล้ว ในการจูงใจยังต้องรู้จักเลือกวิธีการจูงใจคนให้สอดคล้องด้วย วิธีการจูงใจคนในสหกรณ์มีหลายวิธี ได้แก่ 1) จูงใจด้วยรางวัลตอบแทน 2) จูงใจด้วยงาน 3) จูงใจด้วยการบริหาร 4) จูงใจด้วยการสื่อสาร และ 5) จูงใจด้วยการกำหนดเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน ประกอบด้วย การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ประจำและค่าตอบแทนพิเศษ และ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นเงินได้ และรางวัลตอบแทนในรูปของสภาพการทำงาน ดังนี้

3.1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เงินเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นสำหรับการจูงใจภายนอก เพราะสามารถสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยเฉพาะความต้องการทางกายภาพ เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตซึ่งมนุษย์ต้องมีเงินไว้จับจ่ายใช้สอยในเรื่องต่างๆ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ มนุษย์อาจหาเงินได้จากการทำงานประกอบอาชีพ ซึ่งอาจจะเป็นการทำงานโดยส่วนตัว หรือโดยการเข้าทำงานกับสหกรณ์ เงินสามารถสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้ สำหรับบุคคลที่มีความหวาดวิตกว่าจะขาดแคลนเงินลงในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นที่ปรากฏชัดในปัจจุบันนี้ว่าเงินยังสามารถสนองความต้องการขั้นอื่นๆ ของมนุษย์ได้ในทางอ้อม จะเห็นได้ว่าเด็กที่เกิดในตระกูลที่ร่ำรวยจะได้รับเกียรติยศชื่อเสียงตามพ่อแม่ตั้งแต่แรกเกิด และการมีเงินมากๆ ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับจากสังคมโดยมีสถานภาพทางสังคมสูงตามไปด้วย และแม้กระทั่งความต้องการความสำเร็จในชีวิต การมีเงินก็อาจช่วยให้สามารถแสวงหาการศึกษาเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ตัวเองได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามเงินอาจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจูงใจได้ผลน้อยลงสำหรับการสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าเงินจะสามารถจูงใจได้ตราบใดที่ความต้องการเงินยังมีอยู่มาก หรืออาจกล่าวได้ว่าตราบเท่าที่ยังอยู่ในระยะแห่งความยุ่งยากทางการเงิน ในเรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่าระยะแห่งความยุ่งยากทางการเงิน นอกจากจะครอบคลุมความต้องการทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ยังอาจรวมถึงสาเหตุอื่นๆ อีก และที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนวิถีชีวิต การเปลี่ยนฐานะอาชีพ เป็นต้น รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะประกอบด้วย ค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ 1) ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และ 2) ค่าตอบแทนพิเศษจ่ายเฉพาะกิจ ได้แก่ โบนัส คอมมิชชั่น และส่วนแบ่งกำไร

3.1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รางวัลตอบแทนประเภทนี้ไม่ใช่ตัวเงินที่ให้แก่บุคลากร แต่เป็นการจัดสภาพแวดล้อมของงานเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่บุคลากรโดยแบ่งเป็นกลุ่มดังนี้

1) รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแก่บุคลากร แต่เป็นรางวัลที่ประเมินค่าเป็นเงินได้ ซึ่งได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนประจำเพิ่มขึ้น สิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ รวมทั้งแผนการประกันสุขภาพที่สหกรณ์จัดให้ การอนุญาตให้ลาพักงาน ลาหยุดพักผ่อนประจำปี และวันหยุดอื่นๆ โดยได้รับเงินค่าตอบแทน รางวัลตอบแทนเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ใช่ตัวเงินที่จ่ายให้แก่บุคลากร แต่ก็อาจตีค่าเป็นเงินได้โดยอาจพิจารณาได้ในแง่ของการประหยัดค่าใช้จ่ายของบุคลากรในการจัดหาสิ่งเหล่านั้นให้แก่ตนเอง หรือ

อาจพิจารณาได้ในแง่ของผลกระทบที่มีต่อรายจ่ายและรายได้ของสหกรณ์ ทั้งในการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อจัดหาให้ และในการสูญเสียโอกาสที่จะได้ผลงานในช่วงเวลาที่บุคลากรหยุดงานไป

2) รางวัลตอบแทนในรูปของสภาพการทำงาน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่สหกรณ์จัดให้เพื่อสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของบุคลากรโดยที่ไม่ใช่เงินและไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ จากความเห็นในทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์กที่ว่าโดยทั่วๆ ไป เงินเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจ เพียงแต่เอื้ออำนวยให้การจูงใจมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเท่านั้น เป็นที่น่าสังเกตว่ารางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินใช้จูงใจบุคลากรที่มีความต้องการความสำเร็จโดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหารได้เป็นอย่างดี รางวัลตอบแทนประเภทนี้มีความแตกต่างกันออกไป ได้แก่ การจัดสภาพของการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้รางวัลตอบแทนเชิงสัญลักษณ์ การให้โอกาสในการพัฒนาตนในด้านความรู้ ความสามารถ และการส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

3.2 วิธีการจูงใจด้วยงาน ในด้านความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เช่น ความต้องการด้านสังคม ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และการยอมรับ รวมทั้งความต้องการสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการที่ไม่อาจตอบสนองโดยตรงได้ด้วยเงิน บุคคลที่มีความต้องการเหล่านี้จะสร้างแรงจูงใจโดยมักจะมองว่าการเข้าทำงานในสหกรณ์เป็นโอกาสที่จะแสวงหาเพื่อน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อบอุ่นเป็นกันเอง หรือเห็นเป็นโอกาสที่จะได้รับเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับ หรือไม่ก็เห็นเป็นโอกาสที่จะแสวงหาความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ ความคิดเห็นเหล่านี้มีความแตกต่างกันออกไป แล้วแต่ว่าบุคคลใดกำลังมีความต้องการระดับใดเป็นแรงจูงใจ เป็นที่น่าสังเกตว่าความต้องการทั้งสามประการนี้เป็นเรื่องที่อาจตอบสนองความต้องการได้ด้วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเฮอร์สเบิร์กตามทฤษฎีสองปัจจัยที่ว่า ปัจจัยที่เป็นเนื้อหาของงานจะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานและเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจ ดังนั้น การจูงใจบุคคลที่มีความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจจึงควรเน้นที่ปัจจัยด้านงานเป็นสำคัญ การจูงใจด้วยงานอาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่ายๆ ไปจนถึงวิธียุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น วิธีที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การจัดกลุ่มงาน (Team Work) และการออกแบบงาน (Job Design)

3.3 วิธีการจูงใจด้วยการบริหาร ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานก็คือ การบริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบาย ปรัชญา และพฤติกรรมการบริหารของสหกรณ์ เป็นความจริงที่ปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปว่าบุคลากรจำนวนมากที่เกิดความรู้สึกท้อแท้เบื่องาน ในบางครั้งถึงกับต้องลาออกจากงานเนื่องจากเกิดความไม่พอใจในการบริหาร ความพอใจในรูปแบบการบริหารย่อมขึ้นอยู่กับธรรมชาติของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน รูปแบบของการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้อาจสรุปได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

3.3.1 การบริหารโดยเน้นการควบคุม (Management by Control) โดยมีสมมติฐานตามทฤษฎี X ว่า "มนุษย์ไม่ชอบทำงาน และพยายามทำงานให้น้อยที่สุด โดยจะยอมทำงานก็เพียงเพื่อหาเงินเท่านั้น นั่นก็คือถูกจูงใจโดยความต้องการระดับต่ำ นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบและยินดีที่จะเป็นผู้ตามแต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้มากที่สุด สนใจ

แต่ตนเอง และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง" โดยมีความเห็นว่าการจูงใจบุคลากรที่มีธรรมชาติตามสมมติฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ความต้องการขั้นต่ำ คือ ขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้น การจูงใจบุคลากรจึงควรเน้นการบริหารแบบบังคับบัญชาหรือเผด็จการ โดยผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเต็มที่ แมกเกรเกอร์เรียกวิธีการแบบนี้ว่า KITA (Kick In The Ass) มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด ใช้การข่มขู่และกำหนดโทษสำหรับการหลีกเลี่ยงงาน รวมตลอดถึงการข่มขู่ให้หวาดกลัวว่าจะไม่ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรทั้งสิ้น การบริหารโดยการควบคุมนี้ปรากฏว่าให้ผลในการจูงใจได้อย่างทันทีทันใด แต่น่าสังเกตว่าสหกรณ์ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาในการควบคุมสูงมากกว่าจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ เพราะการจูงใจแบบนี้สามารถจูงใจเพียงเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ตามที่กำหนดไว้เท่านั้น และไม่เอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ได้ ลักษณะการบริหารแบบนี้เห็นได้ชัดจากการบริหารที่เน้นการใช้กฎและระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคลากรสนใจแต่จะทำงานให้ได้ตามที่กำหนดไว้ในกฎและระเบียบเท่านั้น และไม่กล้าที่จะเสี่ยงดำเนินการใดๆ ที่ขัดหรืออยู่นอกเหนือกฎและระเบียบที่กำหนดไว้

3.3.2 การให้อิสรภาพในการปกครองตนเอง (Management by Autonomy) สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ของแมกเกรเกอร์กำหนดขึ้น คือ "มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ได้เป็นคนเกียจคร้านหรือต่อต้านความต้องการขององค์การ แต่กลับมีแรงจูงใจ มีศักยภาพที่จะพัฒนา มีความสามารถที่จะรับผิดชอบ พร้อมที่จะมีพฤติกรรมไปตามเป้าหมายขององค์การ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและพัฒนาลักษณะดังกล่าวเพื่อตัวเองด้วยการจัดสถานการณ์และวิธีที่จะทำให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยการควบคุมความพยายามของตนเองเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ" ดังนั้น สหกรณ์จะต้องส่งเสริมให้บุคคลมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ถ้าได้รู้ว่าสภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเองได้รับความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ การบริหารโดยให้ปกครองตนเองแบบประชาธิปไตยหรือแบบให้มีส่วนร่วมจึงเป็นวิธีการจูงใจบุคลากรประเภทนี้ได้วิธีหนึ่ง เพราะเป็นการบริหารที่ส่งเสริมธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล

3.3.3 การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นเทคนิคการบริหารที่ยึดแนวความคิดทางวิธีการของการบริหารโดยใช้อำนาจปกครองตนเองของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง คือ ปรัชญาการบริหาร มีพื้นฐานอยู่ที่แนวความคิดทางการบริหาร แนวความคิดทางพฤติกรรมมนุษย์และการจูงใจ ซึ่งใช้ได้กับผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน้าที่และกับองค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าการบริหารโดยให้อำนาจปกครองตนเองนั้นนำไปใช้ได้เฉพาะกับบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์เท่านั้น สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์สามารถใช้ได้กับผู้บริหารทุกคน ทุกระดับในองค์การทุกขนาด โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด โดยมีหลักการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1) ต้องอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่บุคลากรทุกภาคส่วนในองค์การให้เป็นที่เข้าใจ ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและสนับสนุนวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย คือ ไม่ง่ายเกินไป แต่ก็ต้องไม่ยากเกินไปจนไม่เอื้ออำนวยต่อหลักการในการทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ

3) วัตถุประสงค์ต้องเป็นที่ยอมรับ วัตถุประสงค์จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นอกจากจะขึ้นอยู่กับความยากง่ายตามหลักการข้างต้นแล้ว ยังขึ้นอยู่กับการมีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยหรือไม่ คือ ต้องมีการเจรจาหารือและตกลงกันเสียก่อน

การบริหารโดยวัตถุประสงค์นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว ยังสามารถตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิตด้วย เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี การบริหารแบบนี้จึงนับว่าเป็น การบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนอยู่ในตัวเองแล้วยังสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดียิ่งขึ้นอีกด้วย

3.4 วิธีการจูงใจด้วยการสื่อสาร การสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อข่าวสาร ความรู้สึก อารมณ์ และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆ คนไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ การจูงใจด้วยการสื่อสารกระทำได้หลายวิธี และก่อเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงควรจูงใจด้วยการสื่อสารโดยให้บุคลากรในสหกรณ์ได้รับรู้และเข้าใจอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

3.4.1 การสื่อสารมีประโยชน์ต่อการจูงใจบุคลากร ใน 3 ด้าน คือ ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สร้างความพอใจในการทำงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม

3.4.2 วิธีการในการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจา การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา เป็นการติดต่อสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำในการพูด และเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด ซึ่งนอกจากผู้ติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นผู้ส่งข้อความที่ดีแล้ว ยังต้องเป็นผู้รับข้อความที่ดีด้วย คือ รู้จักพูดและรู้จักฟัง ในการพูดควรคำนึงถึงน้ำเสียงและรูปแบบของการพูด และในการฟังควรประกอบด้วย การรับฟัง ความตั้งใจฟัง ความเข้าใจในข้อความที่ได้รับฟัง และความจำในสิ่งที่ได้รับฟัง 2) การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการที่ใช้ถ้อยคำในการเขียน ใช้สำหรับข้อความที่สำคัญๆ และต้องการให้มีหลักฐานสำหรับข้อความที่ส่งออก ในการส่งข้อความด้วยการเขียนจะต้องให้ข้อความสั้น กะทัดรัด แต่ได้ใจความ เพื่อให้ข้อความที่ส่งออกนั้นสื่อความหมายได้โดยฉับพลัน 3) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ติดต่อสื่อสารโดยตรงโดยใช้สีหน้า อากัปกิริยา ท่าทาง และส่วนต่างๆ ของร่างกาย

3.4.3 หลักการที่ใช้ในการสื่อสาร ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีความจริงใจในการสื่อสาร 2) การใช้วิธีการสื่อสารหลายๆ วิธี 3) การใช้ช่องทางในการสื่อสารหลายๆ ช่องทาง 4) การใช้ถ้อยคำที่ผู้รับคุ้นเคยที่สุด และ 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นถ้อยคำและไม่เป็นถ้อยคำ

3.5 วิธีการจูงใจด้วยการกำหนดเป้าหมาย จากทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของเอ็ดวิน เอ ล็อค (Edwin A. Locke) ที่กล่าวว่าการกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการกำหนดผลที่ต้องการท้าทายเพื่อเป็นแนวทางและควบคุมพฤติกรรมการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของคนงานที่สูงขึ้น เป้าหมายที่จงใจกำหนดขึ้นจะเกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของบุคคลนั้น ว่ามีความตั้งใจดำเนินงานต่อเนื่องไปจน

บรรลุผลสำเร็จ กล่าวคือ เมื่อบุคคลเริ่มต้นมีพฤติกรรมใดแล้วเขาจะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไปจนบรรลุตามเป้าหมายนั้น

การกำหนดเป้าหมายจึงนำมาใช้ประโยชน์ได้ 3 ทาง คือ 1) เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อลดความตึงเครียดในบทบาท และ 3) เพื่อปรับปรุงการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องและความเที่ยงตรง การกำหนดเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคลากรจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายกับการปฏิบัติงานโดยเห็นว่าเป้าหมายที่ยากมีความท้าทายอยู่ในตัวด้วยแล้ว ความยากจึงเป็นปัจจัยดึงดูดใจบุคลากรและทำนายได้ว่าการปฏิบัติงานของบุคคลจะเพิ่มขึ้นตามความยากของเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับเป้าหมายที่ยาก โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลมีความผูกพันต่อเป้าหมายและมีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เมื่อการเพิ่มการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นถึงขั้นที่บุคคลนั้นทำจนสุดความสามารถแล้ว คนที่ไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ยากจะปฏิบัติงานจะลดลง นั่นก็คือ เป้าหมายที่ยากเกินไปย่อมถูกตีความว่าเป็นเป้าหมายไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ จึงไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ แต่อาจกลับทำให้บุคลากรเสียขวัญได้

การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายต้องอาศัยพฤติกรรมที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรยอมรับและผูกพันต่อเป้าหมาย 2) ความผูกพันของผู้บริหารต่อเป้าหมาย และ 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้น เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายได้ ด้วยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้รางวัลตอบแทน การส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

โดยสรุป คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรทำความเข้าใจกับการจูงใจให้มาก หากต้องการให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิจกรรม 6.4.1

1. หลักการสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
2. การจูงใจมีความสำคัญอย่างไร และมีวิธีการจูงใจอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.1)

เรื่องที่ 6.4.2
ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์

ค่าตอบแทนเป็นผลตอบแทนต่างๆ ทั้งหมดที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน และถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ การกำหนดค่าตอบแทนจึงเป็นงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสหกรณ์

1. ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นผลตอบแทนต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง รูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น หรือคิดตามผลงานที่ทำได้ โดยลูกจ้างจะได้รับเงินค่าจ้างมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนงานที่ทำและจำนวนผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล ส่วนเงินเดือนจะหมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นเดือน โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณผลผลิตของบุคคล

โดยทั่วไปพนักงานจะรู้จักคำว่า ค่าจ้าง (Wage) และเงินเดือน (Salary) ดี ซึ่งหมายถึง เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงาน แต่คำว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นคำที่มีความหมายแคบกว่าจึงใช้คำว่า ค่าตอบแทน (Compensation) แทนคำว่าค่าจ้างและเงินเดือนแทน ค่าตอบแทนจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่พนักงานจะได้รับผลรางวัลตอบแทนโดยมีการจัดสรรให้พอเพียงและยุติธรรม ทั้งผลตอบแทนทางตรงและผลตอบแทนทางอ้อม ตามอัตภาพและความสามารถจ่ายของหน่วยงานนั้น ซึ่งค่าตอบแทนจะประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ดังนี้

1.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วย ผลตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับในรูปของค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) และค่านายหน้าจากการขาย (Commission)

1.1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ประกอบด้วย ประโยชน์และบริการ ที่ลูกจ้างได้รับนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน การประกันสุขภาพและชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษา การลาโดยได้รับค่าจ้าง เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจจากการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 งาน (The job) งานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ ได้แก่ งานนั้นที่เป็นน่าสนใจ งานที่ท้าทายความสามารถ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความภาคภูมิใจในงาน

1.2.2 สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) สภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ ได้แก่ การมีนโยบายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิผล เพื่อนร่วมงาน ความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน การยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน เป็นต้น

จากองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ที่ประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม

2. วัตถุประสงค์และความสำคัญของค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์และความสำคัญของค่าตอบแทน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนควรเข้าใจวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อทำให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ วัตถุประสงค์หลักในการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้

2.1.1 เพื่อดึงดูดบุคลากรหรือชักชวนให้บุคคลเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์ ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน หน่วยงานที่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่สูง ย่อมจะมีผู้สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ทำให้สามารถทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมเข้ามาร่วมงานได้มากกว่า

2.1.2 เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง และลดการลาออกของพนักงาน ส่งผลทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้

2.1.3 เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าตอบแทนถือได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการที่ส่งผลต่อกำไรของกิจการ ดังนั้นสหกรณ์จะต้องกำหนดนโยบายและแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้สหกรณ์สามารถบริหารต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปอย่างพอเพียงและยุติธรรม ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาทางด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของค่าตอบแทน ดังนี้

2.2.1 ค่าตอบแทนจะมีผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายของสหกรณ์ เนื่องจากค่าตอบแทนจัดได้ว่าเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต การที่กิจการจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันรายอื่นๆ ได้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ถ้ากิจการมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพแล้วจะทำให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายของกิจการในเรื่องของการเจริญเติบโตและการขยายงาน

2.2.2 ค่าตอบแทนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หากสหกรณ์ต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สหกรณ์สามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในสหกรณ์ ส่งผลทำให้สหกรณ์มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.3 ค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้พนักงานได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและยุติธรรม เสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และเป็นผลดีต่อสหกรณ์

2.2.4 ค่าตอบแทนที่มีความเสมอภาคทั้งภายในกิจการ (Internal Equity) และมีความสามารถในการแข่งกันกับภายนอก (External Competitive) ได้ จะช่วยรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้อยู่กับสหกรณ์ ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

2.2.5 การบริหารค่าตอบแทนจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องปฏิบัติ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างและเงินเดือน

3. นโยบายและหลักการกำหนดค่าตอบแทน

นโยบายและหลักการกำหนดค่าตอบแทน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 นโยบายการกำหนดค่าตอบแทน สหกรณ์แต่ละแห่งจะกำหนดนโยบายของค่าตอบแทนที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ สหกรณ์บางแห่งจะกำหนดอัตราค่าตอบแทนต่ำกว่าที่อื่นหรือกำหนดไว้ตามอัตราขั้นต่ำของกฎหมายเท่านั้น บางสหกรณ์อาจกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยของอัตราในตลาดแรงงานก็ได้ นโยบายค่าตอบแทนแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

3.1.1 การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป เนื่องจากสหกรณ์ต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย ในบางกรณีการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าใช้ในกรณีที่ตลาดแรงงานมีจำนวนอุปทานของแรงงานมาก ลักษณะงานเป็นงานที่ไม่ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ

3.1.2 การกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป เนื่องจากไม่ต้องการการแข่งขันทางด้านแรงงาน ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันทางด้านค่าตอบแทนระหว่างสหกรณ์กับองค์การคู่แข่งขัน

3.1.3 การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป เพื่อต้องการดึงดูดหรือชักชวนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงาน เพื่อต้องการรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานเดิมให้อยู่กับสหกรณ์ และเป็นการลดความไม่พึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับค่าตอบแทนได้

3.2 หลักการกำหนดค่าตอบแทนตามนโยบายข้อใดนั้น ควรพิจารณาสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

3.2.1 ควรมีการกำหนดแผนงานที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับงานต่างๆ ไว้ ให้แน่นอนเป็นการล่วงหน้าว่างานแต่ละอย่างนั้นยึดถือปัจจัยอะไรที่มากำหนดอัตราค่าตอบแทนนั้น เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความพยายาม เป็นต้น

3.2.2 การกำหนดระดับของค่าตอบแทนควรจะมีเหตุผลและมีความสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน ไม่ว่าอัตราค่าตอบแทนจะกำหนดไว้สูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเทียมกันกับที่อื่น เพราะจะทำให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำ

3.2.3 แผนงานเกี่ยวกับค่าตอบแทนควรแยกงานออกจากผู้ปฏิบัติงาน หมายความว่าไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร หากทำงานในตำแหน่งงานนั้นก็จะได้ค่าตอบแทนเหมือนกัน ยกเว้นตำแหน่งงานในระดับสูง งานบริหาร งานวิชาชีพ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งงานจะทำงานแตกต่างกันตามความสามารถของแต่ละคนซึ่งทำให้ได้ผลงานแตกต่างกัน

3.2.4 หลักและนโยบายใดๆ ก็ตามควรยึดถือหลักที่ว่างานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน โดยไม่คำนึงว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร แต่ไม่ได้หมายความว่าอัตราค่าตอบแทนในทุกระดับงานทุกระดับชั้นของโครงสร้างค่าตอบแทนจะต้องเท่ากันด้วย

3.2.5 หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อแยกให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันทั้งในความรู้ ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน หลักนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรมทั้งในแง่ของกฎหมายและสิทธิ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือบริการที่เขาให้กับสหกรณ์เท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้รับตอบแทนจากสหกรณ์ ผลของหลักนี้จะทำให้ประเภทของค่าตอบแทนแตกต่างกัน เช่น ค่าจ้างปกติ ค่าจ้างแบบจูงใจ และค่าจ้างสำหรับบุคลากรบางประเภท เป็นต้น

3.2.6 ทั้งบุคลากรและสหภาพแรงงาน (ถ้ามี) ที่เกี่ยวข้องควรจะต้องรับรู้กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน สหกรณ์การจะต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบถึงวิธีการคิดค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทนและอื่นๆ การถือว่านโยบายค่าตอบแทนเป็นความลับเป็นเรื่องอันตราย ไร้เหตุผล และไม่สมควรอย่างยิ่ง

4. ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผล เป็นระบบ มีความเป็นแบบอย่างเดียวกันและสามารถอธิบายได้ ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนของสหกรณ์สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทสำคัญๆ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ซึ่งปัจจัยแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ปัจจัยภายในสหกรณ์ สหกรณ์แต่ละแห่งจะมีปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลแตกต่างกันต่อการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการจ่ายของสหกรณ์ 2) ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติ 3) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 4) ทัศนคติของฝ่ายบริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สหกรณ์จะต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ก่อนกำหนดค่าตอบแทน

4.2 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้ 1) อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงาน 2) อัตราค่าครองชีพในตลาด และ 3) กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐบาล

5. การประเมินค่างานและการกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทน

การประเมินค่างานและการกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ได้แก่ กระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อเปรียบเทียบค่าของงานต่างๆ ในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับงาน กระบวนการที่ทำขึ้นนั้นจะใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ในการทำการวิเคราะห์งานมาหาความสัมพันธ์ของจำนวนค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้บุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขา การประเมินค่างานเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ซึ่งไม่อาจหาวิธีการที่ถูกต้องสมบูรณ์ในการกำหนดงานหนึ่งมีค่ามากกว่าอีกงานหนึ่งได้ มีงานหลายอย่างที่เห็นได้ชัดว่ามีความสำคัญกว่างานอื่น การประเมินจึงต้องหาปัจจัยอื่นมาเป็นตัวแทนค่าของงานเพิ่มเติม เช่น ความชำนาญในการทำงาน ขนาดของความรับผิดชอบ การใช้ความมานะพยายามในการทำงาน และสภาพของการทำงาน

5.2 วิธีการประเมินค่างาน มี 4 วิธีดังนี้

5.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Job Ranking) ระบบนี้มักจะนำมาใช้กับงานของหน่วยงานขนาดย่อมและมีโครงสร้างอย่างง่ายๆ หลักการที่สำคัญของวิธีนี้ก็คือ การนำเอางานที่มีอยู่ทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญจากงานที่ง่ายที่สุดไปยังงานที่ยากที่สุด การวิเคราะห์ก็เพียงเปรียบเทียบงานแล้วตัดสินใจว่างานใดสำคัญหรือยากกว่า วิธีทำมักจะใช้การเปรียบเทียบงานเป็นคู่ๆ โดยงานทุกงานจะถูกนำมาเปรียบเทียบกันหมด การกำหนดความสำคัญของงานต้องอาศัยข้อมูลจากการพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) ซึ่งจะแสดงว่างานใดสำคัญกว่ากันแล้วจึงแยกความสำคัญตามลำดับ เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างทำเครื่องมือ ช่างเครื่อง ช่างฟิต ช่างประกอบ เป็นต้น

5.2.2 การจัดระดับงาน (Job Grading) วิธีนี้แทนที่จะแยกงานออกเป็นงานๆ ตามความสำคัญของแต่ละงานแต่กลับจัดรวมงานเป็นกลุ่ม กล่าวคือ งานที่มีลักษณะของความยากง่ายเหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ปัจจัยที่กำหนดความยากง่าย ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน หากปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับเดียวกันก็จัดงานเหล่านั้นอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

5.2.3 ระบบให้คะแนนงาน (Point System) วิธีนี้เป็นวิธีที่มีหลักเกณฑ์มากกว่า 2 วิธีที่กล่าวมาแล้ว เพราะใช้วิธีการเชิงปริมาณมาช่วย จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานก็จะนำเอาปัจจัยต่างๆ ในการทำงานมาให้คะแนนเป็นอัตราร้อยละ เช่น งานเสมียนให้คะแนนการศึกษาร้อยละ 20 ประสบการณ์ร้อยละ 25 ความยุ่งยากในงานร้อยละ 35 ความรับผิดชอบร้อยละ 15 และสภาพการทำงานร้อยละ 5 เป็นต้น การให้คะแนนจะพิจารณาความสำคัญของปัจจัยแต่ละอย่าง จะเห็นได้ว่าความยุ่งยากในงานของงานเสมียนมากที่สุดจึงได้คะแนนร้อยละ 35 ส่วน สภาพการทำงานเสมียนดีมากจึงได้คะแนนเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น เมื่อแบ่งคะแนนร้อยละของแต่ละปัจจัยแล้ว ก็ยังแบ่งระดับของแต่ละปัจจัยโดยให้คะแนน

สำหรับแต่ละระดับต่างกัน เช่น งานเสมียนประกอบด้วยปัจจัย การศึกษา ประสบการณ์ ความยุ่งยากในงาน ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน แต่ละปัจจัยถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับ จากนั้นรวมคะแนนงานใดมีคะแนนมากก็จ่ายค่าตอบแทนมาก งานใดมีคะแนนน้อยก็จ่ายค่าตอบแทนน้อย

5.2.4 การเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison) วิธีนี้ต้องอาศัยวิธีการเชิงปริมาณมาใช้เช่นเดียวกับวิธีให้คะแนนงาน ซึ่งสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและค่อนข้างยุ่งยากมากกว่าแต่ก็น่าเชื่อถือกว่าวิธีทั้ง 3 วิธีที่กล่าวมาแล้ว

5.3 การกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทน เมื่อได้ทำการประเมินค่างานเสร็จแล้ว ข้อมูลที่ได้มานั้นก็จะถูกนำมาใช้ในการกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทน หมายความว่ากำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้มาจากการประเมินค่างานจะใช้เป็นพื้นฐานในการตั้งอัตราค่าตอบแทนของงานต่างๆ แต่ละวิธีของการประเมินค่างานมีทั้งจุดเด่นจุดด้อย จึงต้องใช้วิธีผสมกันให้เหมาะสมกับงานของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าวิธีจัดลำดับความสำคัญของงานกับวิธีจัดระดับงาน ต่างก็ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative) การที่จะนำมาใช้ตีราคางานเป็นเรื่องทำได้ยาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการให้คะแนนและวิธีเปรียบเทียบปัจจัย 2 วิธีหลังค่อนข้างจะมีหลักเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดกว่า อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดโครงสร้างจะต้องอาศัยขั้นตอนต่างๆ อีก 4 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน 2) การหาเส้นค่าตอบแทน 3) การหาโครงสร้างของค่าตอบแทน และ 4) การกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละงาน ในเรื่องการกำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทนของสหกรณ์นี้ส่วนใหญ่จะไม่ได้ทำเอง แต่อาศัยใช้จากบัญชีโครงสร้างค่าตอบแทนที่หน่วยงานอื่นทำไว้ เช่น จากบัญชีถือจ่ายของรัฐ บัญชีโครงสร้างเงินเดือนของชุมนุมสหกรณ์ หรือจากสหกรณ์อื่นๆ แล้วนำมาปรับใช้

5.4 การจ่ายค่าตอบแทนของสหกรณ์ การจ่ายค่าตอบแทนนอกจากจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้างตามปกติแล้ว สหกรณ์อาจจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนปกติที่พนักงานได้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีผลงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยที่การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจมี 2 รูปแบบที่สำคัญ คือ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจรายบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจรวมกลุ่ม ดังนี้

5.4.1 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจรายบุคคล เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้แก่พนักงานแต่ละคนโดยวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนที่ทำได้ เทียบกับเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ วิธีการคิดอย่างง่าย ได้แก่ การคิดค่าตอบแทนแบบอัตราคงที่ต่อหน่วย และคิดตามเวลามาตรฐานของการทำงาน

5.4.2 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจรวมกลุ่ม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้แก่กลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกันที่มีผลผลิตเกินกว่าเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ วิธีการคิดค่าตอบแทน ได้แก่ การแบ่งกำไร โบนัส การได้รับการจัดสรรหุ้น และจ่ายตามสัดส่วนต้นทุนที่ประหยัดได้

6. สิทธิประโยชน์ของสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันนั้น นอกจากสหกรณ์ต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนทางตรง เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มกำลังความสามารถแล้ว สหกรณ์ยังจัดสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ อันได้แก่ สวัสดิการ (Welfare) หรือประโยชน์และบริการ (Benefits and Services) ให้แก่บุคลากรทางอ้อมนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างแรงงานที่สหกรณ์จัดให้โดยตรงแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน มีความจงรักภักดี และเกิดความรู้สึกร่วมแรงและร่วมใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนมีความเสียสละ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดสวัสดิการ ประโยชน์ และบริการย่อมก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่ด้านการจัดสรรสวัสดิการ ประโยชน์ และบริการแก่บุคลากรดังกล่าวนั้นต้องศึกษาและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป เพื่อให้เกิดผลดีและประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรและสหกรณ์อีกด้วย

6.1 สวัสดิการหรือประโยชน์และบริการ หมายถึง ค่าตอบแทนทางอ้อมที่สหกรณ์จัดให้แก่พนักงานโดยตรงโดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน มีผู้ใช้ถ้อยคำอย่างอื่นที่แตกต่างกันหลายคำ เช่น สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล สิ่งตอบแทนทางอ้อม รายได้พิเศษและผลประโยชน์พิเศษ เป็นต้น และมีการให้ความหมายของประโยชน์และบริการไว้แตกต่างกันอย่างมากมาย ดังนั้น อาจใช้ทั้งสองคำนี้ คือ ค่าตอบแทนทางอ้อมหรือประโยชน์และบริการ ซึ่งอาจสลับแทนกันแต่มีความหมายอย่างเดียวกัน ประโยชน์จะหมายถึง สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ใดๆ ก็ตามที่สหกรณ์จัดให้แก่บุคลากรของตนนอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้วจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนบริการจะหมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำใดๆ ก็ตามที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์ได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมั่นคงในอาชีพ และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากความหมายของคำทั้งสองดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า สวัสดิการ หรือประโยชน์และบริการ หมายถึง ประโยชน์ตอบแทนใดๆ ก็ตามที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตนเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนตามปกติอยู่แล้ว ทั้งนี้ ประโยชน์และบริการที่จัดให้นี้อาจมีความสัมพันธ์โดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ก็ได้ นอกจากนี้ ประโยชน์และบริการที่จัดให้นี้อาจจะเป็นในรูปแบบของเงินหรือมิใช่ก็ได้

6.2 ความสำคัญของสวัสดิการ ความสำคัญของสวัสดิการหรือประโยชน์และบริการต่อการบริหารงานสหกรณ์โดยถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งในขอบเขตของการบริหารงานบุคคล และได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ในปีหนึ่งๆ เป็นเงินจำนวนมาก ซึ่งบางสหกรณ์ต้องใช้จ่ายเงินเป็นสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่จ่ายให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ การที่สหกรณ์เหล่านี้ยินยอมที่จะเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมายเพื่อให้ประโยชน์และบริการเช่นนี้ เนื่องจากได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของประโยชน์และบริการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและบุคลากรของสหกรณ์ดังต่อไปนี้

6.2.1 ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่

1) สร้างความสนใจหรือดึงดูดบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถให้มาสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นบุคลากรของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ โดยบุคคลเหล่านั้นเล็งเห็นว่าสหกรณ์ได้ให้ประโยชน์และบริการด้านต่างๆ อย่างมากมาก เหนือกว่าองค์การอื่นๆ

2) บุคลากรปฏิบัติงานให้กับสหกรณ์ด้วยความตั้งใจใช้ความรู้ ความสามารถของตนปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยมีความพึงพอใจในงาน มีความอบอุ่นใจ และมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

3) บำรุงรักษาบุคลากร การที่บุคลากรใดก็ตามที่ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่องกันนั้น ย่อมจะเป็นเครื่องแสดงได้อย่างหนึ่งว่าบุคคลนั้นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการทำงานมาก มีความเข้าใจในนโยบายและแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์เป็นอย่างดี ไม่ต้องเป็นภาระที่ต้องคอยชี้แจงหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ เหมือนดังเช่นบุคลากรที่เพิ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ๆ และประการสำคัญ คือ ได้รับประโยชน์ต่างๆ อย่างมากมายจากบุคลากรเหล่านี้

4) เพิ่มผลผลิตให้แก่สหกรณ์ เพราะว่าพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี พนักงานใช้กำลังกาย กำลังปัญญา และความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ และในที่สุดย่อมมีส่วนทำให้ผลผลิตของสหกรณ์เพิ่มสูงขึ้นด้วย

5) เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีให้แก่สหกรณ์ เป็นการสร้างภาพลักษณ์อันดีงามของสหกรณ์ ชุมชน สังคม และสาธารณชนว่าสหกรณ์ไม่ทอดทิ้งพนักงานและให้ความเอื้ออาทรตามหลักสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

6) บุคลากรมีความเชื่อถือและจงรักภักดีต่อสหกรณ์ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์ด้วยดีตลอดไป ย่อมก่อให้เกิดความผูกพัน และในที่สุดจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ตราบนานเท่าที่จะเป็นไปได้ และลดปัญหาการเรียกร้องของบุคลากรในสหกรณ์

7) ลดการแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอก ไม่มีความขัดแย้งและก่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของคนในสหกรณ์

8) สหกรณ์มีโอกาสในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานที่มีคุณภาพเหมาะสมที่สุดมากกว่าปกติ

9) ป้องกันการแย่งชิงบุคลากรที่มีคุณค่า คุณภาพสูงของสหกรณ์จากหน่วยงานหรือองค์การภายนอกอื่นๆ

10) พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดรถบริการรับส่งพนักงานในเวลาเช้าและเย็น การจัดอาหารกลางวันให้แก่บุคลากร การจัดบ้านพัก และที่อยู่อาศัยให้แก่บุคลากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่พักผ่อน สถานที่ออกกำลังกายให้แก่บุคลากร มีส่วนทำให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่สหกรณ์จัดมากยิ่งขึ้น

6.2.2 ความสำคัญส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่

1) สภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยสวัสดิการที่ได้รับจะมีวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน อาทิ กู้เงินซื้อที่อยู่อาศัย รถยนต์ ลงทุนประกอบอาชีพเสริม การศึกษา อบรม ซึ่งมีส่วนทำให้บุคลากรในสหกรณ์มีโอกาสก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

2) สุขภาพกายและจิตดีขึ้น มีผลต่อเนื่องจากบุคลากรในสหกรณ์ไม่เครียดและกังวลมากเกินไปจากการปฏิบัติงานและดำรงชีพในชีวิตประจำวัน

3) มาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตดีขึ้น เพราะได้ส่วนเสริมจากสวัสดิการ

4) บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้น และส่งผลให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและกลุ่มของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งประโยชน์และบริการหรือค่าตอบแทนทางอ้อมมีส่วนทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพบและรู้จักกันในระหว่างร่วมกิจกรรมด้วยกันและสร้างความสามัคคีในสหกรณ์ได้อีกด้วย

5) ลดอุบัติเหตุในระหว่างปฏิบัติงาน ลดจำนวนบุคลากรลาออกจากงานหรือลดการขาดงานของบุคลากรลงได้ เพราะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนยังมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

6.3 หลักการจัดสวัสดิการ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์และบริการหรือค่าตอบแทนทางอ้อมนั้น มีหลักการสำคัญอย่างน้อย 8 ข้อ ดังนี้

1) สนองความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่

2) จัดให้โดยสม่ำเสมอ คือ จัดให้มีอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่พึงจะได้รับในทุกโอกาส

3) จัดให้มีสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4) ยึดหลักประหยัดและเสริมสร้างให้บุคคลช่วยตนเอง

5) ยึดหลักแห่งการบำรุงขวัญ การจัดให้มีสวัสดิการแต่ละชนิดควรต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับการบำรุงขวัญกำลังใจให้กับทรัพยากรมนุษย์

6) มีความยุติธรรมทั้งกับทรัพยากรมนุษย์และสหกรณ์

7) สะดวกต่อการปฏิบัติ พยายามขจัดขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนออกไป ให้มีความสะดวกเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน

8) มีประสิทธิภาพ คือ การจัดให้มีสวัสดิการแต่ละประเภทควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ทรัพยากรมนุษย์และสหกรณ์จะได้รับอย่างแท้จริง มีความเสมอภาค ทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

6.4 ประเภทของสวัสดิการ หรือประโยชน์และบริการ จากการที่สวัสดิการหรือประโยชน์และบริการเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ที่สหกรณ์จัดขึ้นเพื่อจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกหรือบรรเทาความเดือดร้อนในด้านต่างๆ ของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

6.4.1 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นสวัสดิการที่จ่ายเป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จ บำนาญ เงินช่วยเหลือค่าทำศพ เงินช่วยเหลือบุตร เงินเพิ่มค่าครองชีพ เป็นต้น ประโยชน์และบริการด้านเศรษฐกิจนี้ ได้แก่ ประโยชน์และบริการใดๆ ก็ตามที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่บุคลากร และเพื่อเป็นประกันทางการเงินแก่บุคลากรเหล่านั้นในกรณีที่ต้องออกจากงาน ไม่ว่าจะเป็นเพราะลาออก เกษียณอายุ บาดเจ็บ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิตก็ตาม ประโยชน์และบริการประเภทนี้มีอยู่มากมายหลายรูปแบบ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต บาดเจ็บและทุพพลภาพ การตรวจสุขภาพ การกู้ยืมเงินอัตราดอกเบี้ยต่ำ เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง เบี้ยเลี้ยง

การโยกย้ายงาน เงินรางวัลพิเศษสำหรับอายุงานนาน เงินรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เงินรางวัลสำหรับการประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี โบนัส และเงินค่าอาหารทำการล่วงเวลา เป็นต้น

6.4.2 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านนันทนาการ (Recreations) เป็นประโยชน์และบริการที่สหกรณ์จัดให้แก่บุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้รับความสนุกสนาน เพลิดเพลินใจ เป็นการช่วยลดความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน และเพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีกิจกรรมทางสังคมต่างๆ ร่วมกัน จะได้เกิดความรักใคร่สามัคคีต่อกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป ตัวอย่างของประโยชน์และบริการด้านนันทนาการ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาต่างๆ จัดเครื่องเล่นกีฬา เครื่องเล่นดนตรี การจัดเลี้ยงพบปะสังสรรค์ จัดสถานที่พักผ่อนเล่นกีฬา การจัดให้มีห้องสมุด จัดหนังสือพิมพ์ วารสาร การจัดทัศนาจร และการจัดตั้งสโมสรพนักงานลูกจ้าง เป็นต้น

6.4.3 สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลด้านการอำนวยความสะดวกสบาย (Facilitative) เป็นประโยชน์และบริการที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ ให้ ทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งประโยชน์และบริการประเภทนี้มีได้หลายรูปแบบ และบางรูปแบบมีลักษณะเป็นประโยชน์และบริการทั้งด้านอำนวยความสะดวกสบายและด้านเศรษฐกิจ เช่น ห้องพยาบาล การตรวจร่างกายประจำปี ที่อยู่อาศัย ทุนการศึกษาแก่บุตร ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเบี้ยประชุม สิทธิการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน หรือการลาต่างๆ การจัดพาหนะรับส่ง ประโยชน์และบริการด้านอำนวยความสะดวกสบาย บริการทางการแพทย์ การเคหะสงเคราะห์ การจัดให้มีการจำหน่ายสินค้า การจัดให้มีน้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วม และเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อสุขภาพอนามัย

กิจกรรม 6.4.2

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสำคัญต่อคนในสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.2)

เรื่องที่ 6.4.3
การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินค่าบุคลากร เป็นกระบวนการของการตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจากอดีตถึงปัจจุบัน ตลอดจนความสามารถในอนาคตสำหรับสหกรณ์ด้วย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการกำหนดมาตรฐานของงาน (Performance Standard) ซึ่งก็คือ การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อกำหนดว่าในสถานการณ์ปกติผู้ปฏิบัติงานควรจะปฏิบัติได้ผลงานมากน้อยเพียงใด แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) มาตรฐานที่เป็นปริมาณ และ 2) มาตรฐานเชิงคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ก็เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งผลการประเมินจะใช้เป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบ และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทน และโดยปกติผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของพนักงานนั้น

ส่วนปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะจำแนกได้ 9 ปัจจัยหลัก คือ 1) ผลงานและคุณค่าของผลงาน 2) ความรับผิดชอบในงาน 3) ความรู้ความสามารถ 4) ระเบียบวินัย 5) ความเป็นผู้นำ 6) การสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในงาน 7) ความขยันและความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน 8) มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และ 9) เวลาปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยผดุงความยุติธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการให้คุณให้โทษและการพัฒนาเพื่อเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดด้วยการใช้ผลจากการประเมิน ซึ่งจะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม ผู้ทำดีย่อมได้ดี ผู้ทำไม่ดีก็จะได้รับในสิ่งที่ไม่ดี ทั้งนี้ เพราะผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาใช้ในการพิจารณาว่าจะให้ผ่านการทดลองปฏิบัติงานหรือไม่ ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การพ้นจากหน้าที่ ใช้ในการปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นการประเมินค่าของทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึก และประเมินผลบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน การประเมินผลงานอาจกระทำได้โดยหัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการประเมิน ประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา และประเมินโดยบุคคลหลายฝ่ายประกอบกัน

สำหรับการประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง การวัดและการประเมินความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล รวมทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนาบุคคล รวมทั้งการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการให้ออกจากงาน

มีขั้นตอนหลักที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2) การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผล 3) การดำเนินการประเมินผล 4) การแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และ 5) การติดตามประเมินผล ผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ นอกจากจะเป็นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แล้ว ยังเป็นเครื่องมือและข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบและพัฒนาด้านอื่นๆ ในการบริหารสหกรณ์ด้วย

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นเครื่องมือ วิธีการ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการเสริมสร้างและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรม ตลอดจนการพัฒนาระบบและวิธีการบริหาร ในภาษาอังกฤษมีคำศัพท์ที่ใช้แตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น Performance Appraisal, Performance Assessment, Performance Evaluation, Individual assessment, Job Appraisal เป็นต้น คำศัพท์ที่ใช้แตกต่างกันดังกล่าวบางครั้งบ่งบอกถึงการใช้แนวทางการประเมินที่แตกต่างกันไปด้วย ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดและการประเมินความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล ประสิทธิผลและ/หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการนำไปใช้เป็นเครื่องมือและข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบและวิธีการบริหารองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแง่ของผลการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ เพื่อประกอบการตัดสินใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการนำไปใช้เป็นเครื่องมือและข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบและวิธีการบริหารองค์การและสหกรณ์

2. กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละสหกรณ์แต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายว่าจะทำการในการประเมินการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเพียงใด โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2.2 การกำหนดวิธีการมาตรวัด การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรวัดที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการในการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่งๆ ในขั้นนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่างๆ ที่มีใช้อยู่ในขั้นตอนนี้ ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่จะถูกประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

2.3 การกำหนดผู้ทำการประเมิน ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารของหน่วยต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดค่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่ โดยทั่วไปผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานดำเนินการโดย 1) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง 2) ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน 3) คณะกรรมการ 4) ประเมินโดยตนเอง 5) ผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ประเมินแบบวิธี 360 องศา ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมแตกต่างกัน ต้องเลือกให้เหมาะสมกับเกณฑ์ที่ใช้วัด

2.4 การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

2.5 การดำเนินการแก้ไข ในขั้นตอนนี้อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียงและการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจให้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขปัญหาไปได้แต่ในปัญหาเฉพาะหน้าแล้วต้องรีบเร่งดำเนินการแก้ไขในทันทีทันใด

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงานจะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารเป็นจำนวนมากไม่อยากที่จะเป็นผู้ประเมินเพราะเกรงว่าถ้าผลของการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาต่ำหรือเป็นไปในทางลบ จะถูกเกลียดชังและจะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น เนื่องจากเกิดการต่อต้านขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ชอบจะใช้การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการตำหนิหรือว่ากล่าวบุคคลที่ตนเองไม่ชอบ หรือใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง ทั้งสองกรณีที่กล่าวมานี้เกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ทำให้การประเมินตามกระบวนการดังกล่าวแล้วขาดประสิทธิภาพหรือทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องสร้างทัศนคติในทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงาน และจะต้องใช้ประโยชน์จากกระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานในแง่ที่เป็นการช่วยเหลือ และให้แนวทางในการปรับปรุงหรือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มผลผลิตและการก้าวหน้าในงานอาชีพต่อไป ดังนี้แล้วกระบวนการในการปฏิบัติงานที่กล่าวข้างต้นก็จะประสบผลสำเร็จ

3. วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานจะประกอบด้วย 4 วิธี ซึ่งสหกรณ์จะต้องเลือกวิธีการประเมินการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้เหมาะสม ถูกต้อง ประหยัด และก่อประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิธีการประเมินมีดังนี้

3.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

3.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล

3.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์

3.4 วิธีการประเมินแบบอื่นๆ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เป็นวิธีการประเมินซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรวัด หลังจากนั้นจะนำผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลมาประเมินโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังกล่าว โดยไม่มีการพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินรายอื่นๆ การประเมินตามวิธีนี้จะรวมถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1.1 วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale: GRS) หรือเรียกอีกชื่อว่า "Rating Scale" เป็นวิธีการประเมินที่นิยมใช้กันมากที่สุดในวิธีการประเมินแบบเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่างๆ เช่น "ความเป็นที่พึ่งได้" และ "ความร่วมมือ" เป็นต้น ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้นจะแบ่งออกเป็นระดับ (Scale) เช่น "ดีเลิศ" "ดี" "พอใช้" และ "ไม่น่าพอใจ" เพื่อที่ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อที่กล่าวถึงนั้นว่าผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในระดับไหนของแบบประเมิน

3.1.2 วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check list) เป็นวิธีการประเมินที่มีลักษณะเป็นการตอบคำถามตามรายการซึ่งกำหนดไว้ จากนั้นจึงรวบรวมผลดูผลงานที่ได้ ดังตัวอย่าง

พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	ใช่	ไม่ใช่
1. มีระเบียบวินัยดี	.....	.....
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	.....	.....
3. ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด	.....	.....
4. มีประสิทธิภาพในการทำงาน	.....	.....
5. มีความเป็นผู้นำ	.....	.....

3.1.3 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปถกเถียงและพิจารณาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณญาณของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อ

ผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบหรือต่ำ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปถกเถียงหรือแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจริงๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น วิธีการก็คือ หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ เหตุการณ์สำคัญที่จะทำการบันทึกไว้ก็คือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะเป็นผลทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หัวหน้างานจะบันทึกเหตุการณ์สำคัญไว้เป็นระยะเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานสำหรับการถกข้อมูลต่อกัน

3.1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS) เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องบางประการของวิธีการประเมินแบบกราฟ ในวิธีการแบบ BARS นี้ จะอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดีจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้เคยปฏิบัติเองและหรือหัวหน้างาน โดยจะเขียนข้อความหรือคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นทั้งการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคลจะนำคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สำคัญๆ ดังกล่าวเหล่านี้มาจัดเป็นกลุ่มหรือเป็นประเภทประมาณ 5-10 กลุ่ม/ประเภท เช่น อาจจัดแยกประเภทของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สำคัญๆ เป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ความรอบรู้และวิจารณญาณ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน 4) ความสามารถด้านผู้นำ และ 5) ความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นต้น หลังจากจัดแยกประเภทแล้วจะมีกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้คุ้นเคยกับงานนี้เป็นอย่างดีเป็นผู้ทำการจัดพฤติกรรมสำคัญต่างๆ ซึ่งได้จัดไว้แล้วโดยผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลตามที่กล่าวข้างต้นเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น และบุคลกลุ่มเดียวกันนี้จะเป็นผู้ที่กำหนดคะแนนสำหรับพฤติกรรมต่างๆ ในแต่ละประเภทโดยแบ่งคะแนนตั้งแต่ 1-9 ออกเป็นระดับต่างๆ ที่สะท้อนถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ไม่ดีหรือต่ำ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยและอยู่ในเกณฑ์ดีหรือสูง แล้วทำการประเมินต่อไป

3.1.5 วิธีการประเมินแบบเขียนรายงาน (Essay Appraisal) วิธีการประเมินแบบนี้เป็นวิธีแบบง่ายๆ ซึ่งผู้ทำการประเมินจะเขียนรายงานคำบรรยายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในแง่ของจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาในอนาคต การประเมินการปฏิบัติงานโดยวิธีเขียนคำบรรยายใช้กันมากในงานระดับที่เป็นวิชาชีพและงานระดับบริหาร สมมติฐานของการประเมินตามวิธีนี้ คือ การประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ผู้ประเมินต้องรู้จักผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดีและไม่มีอคติต่อกัน ซึ่งจะให้ผลเหมือนหรือเท่ากับการประเมินด้วยวิธีที่เป็นทางการและสลับซับซ้อนที่ใช้กันอยู่

3.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล (Employee Comparison) วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบเป็นวิธีการประเมินที่ใช้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายคนที่ทำงานอยู่ในที่ต่างๆ กัน ซึ่งไม่อาจจะใช้วิธีการประเมินแบบกราฟมาประเมินได้ เพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการประเมินที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างนี้ได้ วิธีการประเมินแบบ

เปรียบเทียบอาจแบ่งออกได้ 3 วิธี คือ 1) วิธีเรียงลำดับ 2) วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ และ 3) วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม ดังนี้

3.2.1 วิธีเรียงลำดับ (Ranking Method) ในวิธีนี้โดยทั่วไปผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยใช้เกณฑ์ที่มีลักษณะรวมๆ เช่น ใช้เกณฑ์ "คุณค่าของบุคคล" ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของคุณค่าต่อหน่วยงานมาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ วิธีการอาจเป็นแบบง่ายๆ โดยให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อยจนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุดหรือใช้วิธีการเรียงลำดับแบบ "Alternative Ranking" ซึ่งผู้ทำการประเมินจะคัดเลือกผู้ที่มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจะเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และต่ำเป็นลำดับสูงขึ้นมาสลับกันเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

3.2.2 วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Method) เป็นวิธีการที่ช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง วิธีการ คือ ผู้ทำการประเมินเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้เพื่อเปรียบเทียบ เช่น ถ้ามี 5 คน ชื่อ A B C D และ E ให้เขียนรายชื่อทั้ง 5 หลังจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น "คุณภาพของงาน" หรือ "ความเป็นที่เชื่อถือได้" ฯลฯ ในการเปรียบเทียบนั้น นาย A จะถูกเปรียบเทียบกับนาย B นาย C นาย D และนาย E (AB, AC, AD, AE) นาย B จะถูกเปรียบเทียบกับนาย C นาย D และนาย E (BC, BD, BE) นาย C จะถูกเปรียบเทียบกับนาย D และนาย E (CD, CE) และนาย D จะถูกเปรียบเทียบกับนาย E (DE) รวมทั้งหมดจะมีการเปรียบเทียบทีละคู่จนครบคน จะต้องทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ จากนั้นจัดลำดับผู้ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับถึงแย่ที่สุดต่อไป

3.2.3 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) เป็นวิธีการจับกลุ่มมีลักษณะเช่นเดียวกับการให้เกรดตามเส้นโค้ง (Grading on a Curve) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี วิธีการ คือ ผู้ทำการประเมินจะจัดลำดับผู้ถูกประเมินแยกเป็นกลุ่ม แทนที่จะจัดลำดับตามคะแนนที่ได้รับดังเช่น 2 วิธีแรกที่กล่าวถึง การจัดกลุ่มของผู้ถูกประเมินจะจัดแยกตามหลักของวิชาสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) กล่าวคือ จำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ ของผู้ถูกประเมินจะถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสุด จำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มมีความสามารถสูงรองมา จำนวน 40 เปอร์เซ็นต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มเฉลี่ย จำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และจำนวนอีก 10 เปอร์เซ็นต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำที่สุด โดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามวิธีนี้จะมีลักษณะรวมๆ มากกว่าที่จะแยกย่อยเป็นปัจจัยต่างๆ วิธีการประเมินตามวิธีนี้มีข้อดี คือ ช่วยลดความลำเอียงในส่วนของผู้ประเมิน เพราะมีการกำหนดอัตราร้อยละไว้สำหรับกลุ่มต่างๆ ทำให้ไม่สามารถประเมินออกนอกกรอบที่วางไว้ได้ อีกประการหนึ่ง วิธีนี้สามารถนำมาปฏิบัติได้ง่าย ผู้ทำการประเมินเพียงแต่เขียนชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษแผ่นละคน หลังจากนั้นก็ถามตนเองว่าบุคลากรผู้นั้นควรจัดอยู่ในกลุ่มใด และจัดวางแผ่นกระดาษนั้นตามกลุ่มที่เหมาะสม

3.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์หรือ MBO เป็นวิธีการประเมินซึ่งกำลังเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน ในวิธีการประเมินแบบนี้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดจะมีลักษณะที่เป็นตัวเลข

ชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาในช่วงสั้นๆ และสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ดังตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย "เพิ่มผลผลิต 5 เปอร์เซ็นต์ ในเวลา 1 ปี" จากเป้าหมายนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนดำเนินงานโดยความร่วมมือของหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อสิ้นกำหนดเวลาตามที่ระบุในเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้นเป็นมาตรฐานในการวัดว่าบรรลุตามที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ด้วยวิธีนี้จะเห็นได้ว่ามีการวัดผลงานมากกว่าที่จะวัดบุคลิกภาพส่วนบุคคลตามที่กำกับในวิธีการประเมินแบบดั้งเดิม

3.4 วิธีการประเมินแบบอื่น ๆ เป็นการประเมินนอกเหนือจาก 3 วิธีแรก ได้แก่ วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติมโดยฝ่ายบุคคล วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน และวิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา ตัวอย่างเช่นวิธีประเมินผลงานระบบ 360 องศา ซึ่งจะดำเนินการได้ ดังนี้

วิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ที่เน้นวัดผลงานตามความสามารถ (Competence) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ โดยเปลี่ยนจากความสนใจที่เน้นการวัดผลจากงาน (Job) อย่างเดียวเปลี่ยนมาเป็นการวัดที่ความสามารถในรอบด้าน อาทิ นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การสื่อสารข้อความ ความซื่อสัตย์ การใช้ทรัพยากร การตัดสินใจ ความพึงพอใจของลูกค้า และสมรรถนะด้านเทคนิควิชาชีพ เป็นต้น และการประเมินผลงานระบบ 360 องศา จะประเมินโดยบุคคลที่รายล้อมรอบตัวของผู้ถูกประเมิน โดยมีหลักการ ดังนี้

1) การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นการประเมินด้วยตนเองหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลอาจนำมาเปรียบเทียบกันได้และเป็นผลข้อมูลที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และมีความใกล้เคียงความจริงมาก

2) การประเมินผลงาน 90 องศา เป็นการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเข้ามาพิจารณาด้วย สำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

3) การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นในส่วนของผู้บังคับบัญชาในสายงาน หรือของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างาน มาพิจารณาประกอบด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลในส่วนของความสามารถของผู้ถูกประเมินว่าจะสอดคล้องกับความสามารถหลักซึ่งสหกรณ์กำลังพัฒนาดำเนินไปสูงหรือไม่

4) การประเมินผลงาน 360 องศา จะเป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งสารสนเทศต่างๆ ที่สามารถระบุถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก ผู้ได้บังคับบัญชา และหรือสมาชิกของทีมงานเป็นการใช้ข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับ เป็นต้น

การประเมินผลงานระบบ 360 องศา จะมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อการวัดผลงานที่ถูกต้องและการวัดตามความสามารถอย่างแท้จริง
2) จำแนกความแตกต่างในทักษะการจัดการได้
3) เป็นระบบการประเมินที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์
4) เป็นระบบการประเมินที่ช่วยด้านการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

5) เป็นเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และภารกิจของสหกรณ์ และกำหนดพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และภารกิจ

6) เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม การบริการลูกค้า นวัตกรรม คุณภาพ การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการสร้างองค์การอัจฉริยะ

4. ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตามมักจะมีข้อผิดพลาดได้เสมอ ดังนั้น สหกรณ์จึงควรระมัดระวังในเรื่องเหล่านี้ให้มาก ข้อผิดพลาดทั่วไปที่พบเห็นเสมอๆ ได้แก่ สาเหตุต่อไปนี้ คือ

4.1 มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน การมีมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการประเมินไม่เป็นธรรม กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินแต่ละคนจะตีความมาตรฐานที่กำหนดอย่างไม่ชัดเจนนั้นในความหมายที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถที่จะนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันได้ เช่น คำว่า "ดีเลิศ" ของผู้ทำการประเมินคนแรก อาจเป็นเพียงแค่ "ดี" สำหรับผู้ทำการประเมินคนที่สอง ผลของการประเมินจึงไม่สามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้เพราะใช้มาตรฐานต่างกัน

4.2 การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก (Halo Effect) การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหลักในการประเมินการปฏิบัติงาน หมายความว่า การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งในแนวทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลนั้น กล่าวคือ ถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนดี ผลของการประเมินในทุกๆ ลักษณะเกี่ยวกับบุคคลนั้นก็จะอยู่ในระดับสูง และถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนไม่ดี ผลการประเมินในลักษณะต่างๆ จะมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ

4.3 แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำการประเมินหาศูนย์กลาง หมายความว่า ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลต่างๆ อยู่ในระดับคะแนนปานกลาง ไม่ให้คะแนนที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป เช่น ถ้าเกณฑ์คะแนนอยู่ในระยะระหว่าง 1-7 คะแนน ก็จะหลีกเลี่ยงการให้คะแนนที่สูง คือ 6-7 และคะแนนที่ต่ำคือ 1-2 โดยจะให้คะแนนส่วนมากอยู่ในระหว่าง 3-5 คะแนน อันเป็นคะแนนโดยเฉลี่ย

4.4 การปล่อยหรือกดคะแนน การให้คะแนนแบบปล่อยหรือในระดับคะแนนที่สูงนั้นพบมากในกรณีที่ผู้ทำการประเมินจะต้องนำผลการประเมินนั้นไปอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมิน จึงให้คะแนนปล่อยๆ ด้วยเกรงว่าผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะมีปฏิกิริยาต่อต้านหรือให้ความร่วมมือน้อยลง หรือด้วยเกรงว่าผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน จะเห็นว่าตนมีความสามารถต่ำในการทำหน้าที่ควบคุมดูแลและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ทำการประเมินซึ่งให้คะแนนแบบกดนั้น มักจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ซึ่งตนเคยถูกประเมินมาอย่างถูกกดคะแนน จึงมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเดียวกัน

4.5 การมีหลักฐานไม่เพียงพอ ในการประเมินการปฏิบัติงานของงานที่มีความยากในการวัดผลการปฏิบัติงาน บางครั้งผู้ทำการประเมินอาจจะหันไปใช้วิธีอื่น เช่น วัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการมีสัมพันธ์อันดีที่ทำให้ผู้ถูกประเมินเข้ากันได้กับผู้ทำการประเมินมากกว่าที่จะวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่จริงๆ ทำให้ผู้ถูกประเมินซึ่งไม่เป็นที่รู้จักหรือไม่มีความคุ้นเคยกับผู้ทำการประเมินมักจะได้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าพวกแรก

4.6 อิทธิพลของลักษณะงาน การประเมินการปฏิบัติงานนั้นแม้จะมีข้อแตกต่างไปจากการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเป็นอย่างมาก แต่ในบางครั้งผู้ทำการประเมินจะนำเข้ามาเกี่ยวข้องกัน โดยมักจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า ให้ได้รับคะแนนในระดับที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ

4.7 ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน เช่น อายุ เพศ อาชีพ และเชื้อชาติ บางครั้งอาจทำให้ผลการประเมินที่ออกมาแตกต่างไปจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของผู้ถูกประเมินได้

4.8 เหตุการณ์ที่ใกล้ตัว ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไม่ช้านานมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรกๆ ของช่วงเวลาการประเมิน ดังนั้น ผู้ถูกประเมินที่มีผลงานดีมาตลอด อาจจะได้รับคะแนนประเมินต่ำได้ ถ้าเมื่อใกล้ระยะเวลาของการทำการประเมิน ปรากฏว่าผลงานออกมาไม่ดีนัก

4.9 ผลข้างเคียงจากผู้อื่น การประเมินการปฏิบัติงานนั้นโดยหลักการจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในแต่ละรายบุคคล แต่มีหลักฐานชัดเจนพบว่าผู้ประเมินมักจะมีปัญหายุ่งยากในการยึดหลักการดังกล่าว และบ่อยครั้งทำการประเมินโดยยึดผลของผู้ถูกประเมินคนหนึ่งมาประเมินกับผู้ถูกประเมินอีกคนหนึ่ง กรณีเช่นนี้เรียกว่าการได้รับผลข้างเคียงจากผู้อื่น เช่น ผู้ทำการประเมินอาจจะประเมินผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งซึ่งมีผลงานขั้นดีมาก และหลังจากนั้นในเวลาต่อเนื่องกันก็ทำการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง ผลที่ออกมาอาจทำให้ผู้ถูกประเมินในขั้น "มาตรฐานเฉลี่ย" และ/หรือ "ต้องปรับปรุง" ทั้งที่หากไม่มีการประเมินคนที่มีผลงานยอดเยี่ยมมาก่อนหน้า ผู้ถูกประเมินคนหลังอาจได้รับการประเมินว่า "ดี" ก็ได้

4.10 ความลำเอียงของผู้ประเมิน บางครั้งความผิดพลาดของการประเมินการปฏิบัติงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุความลำเอียงของผู้ทำการประเมิน ซึ่งมีแนวโน้มค่อนไปในทางการเห็นแก่พวกพ้องหรือชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอันเนื่องมาจากเพศเดียวกัน เป็นคนบ้านเดียวกัน หรือจบสถาบันเดียวกัน เป็นต้น ความลำเอียงที่เกิดขึ้นนี้บางครั้งผู้ประเมินก็จะตระหนักและรับรู้ได้ แต่ในหลายครั้งอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ตระหนักหรือคิดถึงได้เลย

4.11 การคัดค้านการประเมิน ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มไม่เห็นด้วยกับการประเมิน เหตุผลที่สำคัญ คือ กลัวการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมินซึ่งมีโอกาสเกิดความลำเอียงได้มาก ส่วนเหตุผลอื่นๆ มีอาทิ เป็นการเพิ่มงานและขั้นตอนของสหกรณ์โดยไม่เกิดประโยชน์อันใดต่อพนักงาน หรือทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างไม่ชอบกระบวนของการประเมินการปฏิบัติงานเพราะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีปัญหา

ความไม่พอใจต่อกันและกัน และหรือพนักงานที่ไม่ถูกประเมินว่ามีผลงานดีเยี่ยมอาจมีปฏิกิริยาในทางตรงกันข้าม โดยอาจส่งผลทำให้เกิดการเฉื่อยงานตามมา

กิจกรรม 6.4.3

การประเมินบุคลากรของสหกรณ์มีกี่วิธี อะไรบ้าง วิธีใดที่เหมาะสมต่อการประเมินในสหกรณ์จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.3)

บทส่งท้าย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญหนึ่งของการบริหารจัดการในสหกรณ์ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของสหกรณ์ หากคนในสหกรณ์มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ก็จะส่งผลให้สหกรณ์เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นการนำเทคนิควิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ด้านกำลังคนที่เหมาะสม มีคุณภาพในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

1) การวางแผนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนกำลังคนนั่นเอง เป็นกระบวนการในการกำหนดและดำเนินการเพื่อให้หลักประกันว่าสหกรณ์จะมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ในจำนวนที่เพียงพอ ในเวลาที่ต้องการและปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ ตลอดจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อจัดวางกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมต่อปริมาณและคุณภาพงานของสหกรณ์ 2) เพื่อจัดหาบุคคลทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไปเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น เกษียณอายุ ตาย ลาออก ลาศึกษาต่อ เป็นต้น 3) เพื่อจัดหาบุคลากรใหม่ที่สหกรณ์ต้องการสำหรับงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 4) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ในอนาคต

2) การจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องเสาะแสวงหาคนที่ต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการขึ้น โดยในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหา เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติตรงกับความต้องการให้เข้ามาสมัครงาน การสรรหานั้นสามารถสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ สรรหาจากบุคลากรภายใน และสรรหาจากบุคคลภายนอกสหกรณ์ และ 2) การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ได้มาจากการสรรหา เพื่อเลือกให้เข้ามาทำงานต่อไป ทั้งนี้จะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือสอบภาคปฏิบัติ เพื่อพิจารณาผู้ที่ผ่านการสรรหาจำนวนมากให้เหลือจำนวนตามที่ต้องการ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการกำหนดว่าจะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จำนวนเท่าไร คนควรมีคุณสมบัติอย่างไร มีวิธีการอย่างไรจะหาจากแหล่งใด การพิจารณาจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาจากการประเมินอุปสงค์และอุปทานกำลังคนของสหกรณ์ ดังนี้ 1) ถ้าอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์เท่ากัน ก็ไม่ต้องจัดหาเพิ่ม 2) ถ้าอุปสงค์มีมากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ก็แสดงว่าสหกรณ์ขาดคน ต้องจัดหาเพิ่ม และ 3) ถ้าอุปทานมากกว่าอุปสงค์ ก็แสดงว่ามีคนเกินสหกรณ์ ต้องหาทางลดจำนวน อาจต้องพิจารณาให้ออก

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะหมายถึง การกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ทัศนคติ (Attitude) ตลอดจนจริยธรรม (Ethics) ของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักกระทำผ่านกิจกรรมสำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การดูงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวถึง 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้คนในสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีจิตวิญญาณของความเป็นนักสหกรณ์ที่ดีที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการของสหกรณ์

4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จะหมายถึง ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้กับสหกรณ์ได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวถึง 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์ และ 3) การประเมินทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในสหกรณ์เกิดเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำงานอย่างมีความสุขและปลอดภัย หมายถึง การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าและมีความปลอดภัยในการทำงาน และ 2) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง งานเสร็จตามเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์

บรรณานุกรม

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2557). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 1. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ หน่วยที่ 6. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช.

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และวรชัย สิงห์ฤกษ์. (2561). การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 5. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และวิทย์ ประทักษ์ใจ. (2557). การธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 3. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กิ่งพร ทองใบ. (2555). การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 2. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการเงิน* (ปรับปรุงครั้งที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กิ่งพร ทองใบ. (2562). กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 12. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ* (ปรับปรุงครั้งที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2549). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. (2548). แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* สืบค้นจาก http://www.consultthai.com/. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563.

เชาว์ โรจนแสง. (2544). แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เชิญ บำรุงวงศ์. (2546). หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์และวิธีการสหกรณ์ หน่วยที่ 1. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิ-ราช.

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 3. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการเงิน* (ปรับปรุงครั้งที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และยุรนันท์ ตามกาล. (2559). วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (ปรับปรุงครั้งที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนชัย ยมจินดา. (2561). การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 6. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปภาวดี มนตรีวัต. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปัญญา หิรัญรัศมี และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2557). การพัฒนาความคิดและวิสัยทัศน์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 8. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มานิต ศุทธสกุล. (2557). การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 4. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มานิต ศุทธสกุล. (2559). การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (ปรับปรุงครั้งที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 12. ใน *เอกสารการจัดการสมัยใหม่ Diamond in Business World.* กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2557). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์ หน่วยที่ 2. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ลักษณา ศิริวรรณ. (2559) แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (ปรับปรุงครั้งที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วรชัย สิงห์ฤกษ์. (2561). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 1. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ว่าที่ รต.หญิงเพ็ญนภา ปาละปิน. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* สืบค้นจาก http://www.elfhs.ssru.ac.th/pennapa_pa/file.php/1/PPT_HRM.pdf. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563.

วิมลิน สุขถมยา. (2560). การบริหารค่าตอบแทน. *เอกสารประกอบการสอน W15-IOM Compensation Management [Online].* สืบค้นจาก http://ie.eng.cmu.ac.th/IE2014/elearnings /2015_01/182/W15-IOM%20Compensation%20Management.ppt. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563.

วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2561). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 4. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2561). การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 7. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิกรณ์ รักษ์ปวงชน และธรรมรงค์ ใจสมคม. (2561). การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 9. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2555). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการเงิน* (ปรับปรุงครั้งที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ บทที่ 5. ใน *เอกสารโครงการส่งเสริมการแต่งตำราบูรณาการการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่งเสริม หอมกลิ่น และอนันต์ ชาตรูประชีวิน. (2557). การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 6. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2561). การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 3. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2561). การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 8. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หน่วยที่ 7

การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร

ชื่อ	รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร
วุฒิ	บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง	หน่วยที่ 7

แผนการสอนหน่วยที่ 7
การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

ตอนที่

7.1 แนวคิดการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์
7.2 วิธีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์
7.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ เป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในควบคุมการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งมีอีก 17 หลักการที่สัมพันธ์กัน ส่วนเครื่องมือที่นิยมใช้ในการประเมินผลของสหกรณ์ คือ การใช้ดัชนีชี้วัดแบบดุลยภาพและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ เกณฑ์เทียบเคียง และระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
2. การควบคุมและประเมินตามแบบดุลยภาพเป็นการกำหนดดัชนีชี้วัด 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านสมาชิก/ลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ เป็นเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพด้านบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนการประเมินเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสหกรณ์นั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ 7 ข้อ มีข้อการกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ วิธีการประเมินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ หลักเกณฑ์การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ และเพื่อให้สหกรณ์ทุกประเภทให้มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการสร้างระบบงานที่มีการควบคุมภายในที่ดี จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และกำหนดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของด้วย
3. การบริหารจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร ควรใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสิ้น 137 ข้อ โดยต้องประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์เท่านั้น เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรควรใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินด้วยหลักธรรมาภิบาล มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีระบบการ

ควบคุมภายในและธรรมาภิบาลที่ดี โดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำแนวทางธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อประเมินว่าสหกรณ์มีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์วัด 2 ส่วน คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการและในระดับสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 "แนวคิดการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ รวมทั้งเครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 "วิธีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวิธีการควบคุมและประเมินตามแบบดุลยภาพ ตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ และตามหลักธรรมาภิบาลได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.3 "การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์" แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 7 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1-7.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 7.1-7.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 7
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

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

แผนการสอนตอนที่ 7.1
แนวคิดการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์
7.1.2 องค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์
7.1.3 เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. การควบคุมเป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์การ การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือ และการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์และเป็นเครื่องมือช่วยคณะกรรมการดำเนินการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารที่จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน และแผนปฏิบัติงาน และมีความสำคัญต่อสหกรณ์ในเรื่องของการตรวจสอบ การประสานงาน การประเมินผล ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงธุรกิจของสหกรณ์
2. การบริหารธุรกิจสหกรณ์มีการบริหารจัดการในรูปแบบของการบริหารที่มีเรื่องของการควบคุมซึ่งเป็นส่วนประกอบของการบริหารเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบการควบคุมของสหกรณ์เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และเป็นเครื่องมือของคณะกรรมการดำเนินการในการควบคุมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและมี 17 หลักการที่สัมพันธ์กัน คือ องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม มี 5 หลักการ ได้แก่ 1) องค์การยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม 2) คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล 3) คณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีอำนาจการสั่งการชัดเจน 4) องค์การจูงใจรักษาไว้และจูงใจพนักงาน และ 5) องค์การผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง มี 4 หลักการ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายชัดเจน 2) ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม 3) พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และ 4) ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม และ

3) ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้ องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) องค์การมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ 2) มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์การ ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ และ 3) มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล มี 2 หลักการ ได้แก่ 1) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และ 2) ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

3. การควบคุมและการประเมินการจัดการสหกรณ์ มีเครื่องมือที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปและเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสหกรณ์นิยมใช้ในการประเมินผลของสหกรณ์ คือ การใช้ดัชนีชี้วัดแบบดุลยภาพและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ เกณฑ์เทียบเคียง และระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.2 “องค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.3 “เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.1.1
ความหมายและความสำคัญของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

การควบคุมเป็นหน้าที่หนึ่งในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยการควบคุมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงาน

1. ความหมายและความสำคัญของการควบคุมการจัดการสหกรณ์

การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับแผนงาน (หรือมาตรฐาน) ที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น (สุธี ขวัญเงิน, 2559, น. 199)

การจัดการ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล (กิจจา บานชื่น, 2559, น. 34-35)

การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในกิจกรรมต่างๆ ของกิจการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการตลาด การผลิตหรือการบริการ การจัดการการเงิน หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุมการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นจะประกอบด้วย การควบคุมระดับองค์การ ระดับฝ่ายจัดการ ระดับกระบวนการธุรกิจ และระดับรายการ

1.1 การควบคุมการจัดการสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ แล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการแก้ไข แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งที่ควรจัดให้มีการควบคุมที่มีความเหมาะสม ซึ่งการควบคุมการดำเนินงานอาจจะแบ่งได้หลายลักษณะด้วยกัน โดยอาจจำแนกตามหน้าที่งานด้านต่างๆ หรือจำแนกเป็นการควบคุมภายในและการควบคุมภายนอก ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะเรื่องการควบคุมภายในและระดับของการควบคุมการจัดการสหกรณ์

1.1.1 การควบคุมภายในสหกรณ์ คือ การกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์การ การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์ ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นการป้องกันการรั่วไหลสิ้นเปลืองหรือการทุจริตต่างๆ ช่วยให้ธุรกิจของสหกรณ์แข่งขันตลาดได้

ทั้งนี้ทุกฝ่ายของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีส่วนร่วมที่จะดำเนินงานเป็นกระบวนการ มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการควบคุมภายในสหกรณ์ประกอบด้วย การควบคุมทางบัญชี การควบคุมทางการบริหาร องค์ประกอบของการควบคุม และผู้รับผิดชอบ

1) การควบคุมทางการบัญชี เช่น การบัญชีด้านการซื้อ การขาย ทรัพยากร และเงินสด เป็นต้น

2) การควบคุมทางการบริหาร เช่น การควบคุมคุณภาพ การบำรุงรักษา และการรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) องค์ประกอบของการควบคุม โดยการใช้แนวของ COSO 2013 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 17 หลักการ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและการประเมินผล (รายละเอียดศึกษาในเรื่องที่ 7.1.2)

4) ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจการสหกรณ์

1.1.2 ระดับของการควบคุม การควบคุมการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย การควบคุมระดับองค์การหรือสหกรณ์ การควบคุมระดับฝ่ายจัดการ การควบคุมในระดับกระบวนการธุรกิจ และการควบคุมระดับรายการ ซึ่งเป็นการควบคุมทั้งในด้านการเงินและบัญชี

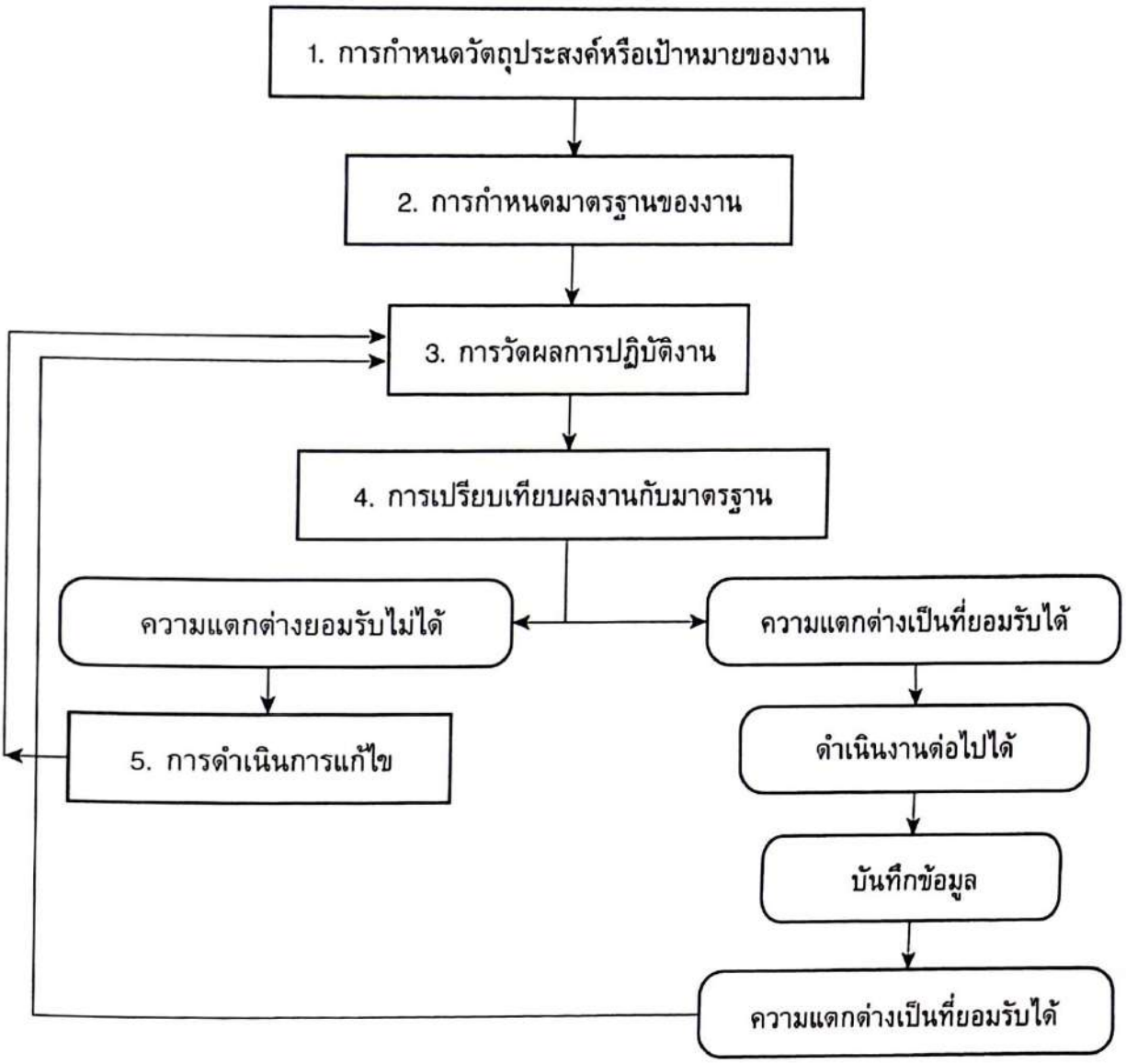
1) ระดับองค์การ การควบคุมในระดับองค์การมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ การจัดทำแผนงาน และการจัดทำงบประมาณ

2) ระดับฝ่ายจัดการ การควบคุมของระดับฝ่ายจัดการ มีการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ และเจ้าหน้าที่ โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

3) ระดับกระบวนการธุรกิจ การควบคุมในระดับกระบวนการธุรกิจ เช่น การกำหนดและปฏิบัติตามระเบียบเกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกหรือสหกรณ์อื่น การขอวงเงินกู้ของสหกรณ์ การนำเงินไปลงทุนซื้อหุ้น หรือลงทุนในสินทรัพย์ถาวรนั้นจะต้องผ่านมติจากที่ประชุมใหญ่ และการลงทุนของสหกรณ์ในสถาบันการเงินต่างๆ จะต้องอยู่ในเกณฑ์ที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

4) ระดับรายการ การควบคุมระดับรายการเป็นการควบคุมเกี่ยวกับสลิปรับ–จ่าย การจัดทำบัญชีในภาพรวม ความสามารถในการนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้ และการปฏิบัติตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชี

1.1.3 กระบวนการควบคุม การควบคุมงานนั้นขั้นตอนแรกเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานของงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และการดำเนินการแก้ไข ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้มีการรายงาน ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 กระบวนการควบคุมงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). น. 188.

จากภาพที่ 7.1 กระบวนการควบคุมงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์อะไร เพียงใด เมื่อใด เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นเครื่องมือในการชี้นำการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน

2) การกำหนดมาตรฐานของงาน หมายถึง การกำหนดระดับที่ต้องการของผลงาน ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมหนึ่งๆ ซึ่งจะใช้มาตรฐานเป็นตัววัดว่าผลงานออกมาตรง ตามที่กำหนดหรือไม่ ตามปกติแล้วมาตรฐานของงานมักจะกำหนดไว้แล้วในแผนงานเช่นเดียวกัน

3) การวัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการควบคุม คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะต้องวัด คือ ผลงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เวลาในการวัดผลอาจเลือกวัดได้ 3 กรณี คือ ก่อนการปฏิบัติงาน ในระหว่างปฏิบัติงานเป็นระยะ และเมื่อ

ปฏิบัติงานเสร็จแล้ว การวัดผลปฏิบัติงานมีหลายวิธี จะขึ้นอยู่กับสภาพของงาน อาจใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ การสังเกต การตรวจสอบ การตรวจผลงาน การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

4) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอีกด้วย

5) การดำเนินการแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้มีการรายงาน หรือตรวจพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีสิ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขที่สาเหตุ หรือแก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขวิธีดำเนินงาน หรือแก้ไขปรับปรุงแผนเสียใหม่

ทั้งนี้ การควบคุมจะต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที ซึ่งการควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าจะต้องระบุว่า ข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย และการควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาด

1.2 ความสำคัญของการควบคุมการจัดการสหกรณ์ การควบคุมมักจะพิจารณาในแต่ละด้านของระบบรายการต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นการควบคุมทางบัญชี โดยมีการควบคุมการบันทึกรายการบัญชีจากการใช้ระบบสลิป จำแนกรายการเงินจากเอกสารประกอบการลงบัญชีเป็นประเภทๆ ส่วนการควบคุมทางด้านการบริหารนั้นยังมีน้อย

ผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการว่าเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายของส่วนราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์เท่านั้น แต่ไม่ได้มีการควบคุม และไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลในสหกรณ์ สหกรณ์มักจะวิเคราะห์องค์ประกอบของการควบคุมการดำเนินงานไม่ครอบคลุมทุกส่วน และสหกรณ์มักจะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติเพื่อการควบคุมการดำเนินงานอย่างจริงจัง ไม่มีการติดตามและประเมินผล

สหกรณ์ส่วนใหญ่ได้พยายามจัดทำคู่มือการดำเนินงานและการควบคุมแล้วแต่มักจะไม่ได้นำมาปฏิบัติตามคู่มือนั้น เช่น สหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ มีแผนงานและโครงการ มีระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นระบบควบคุมแต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ เป็นต้น

การควบคุมมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

1.2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่าหากปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดร่วมกันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 การใช้ทรัพยากร เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดคุ้มค่า และนำไปใช้อย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.3 การรายงาน เพื่อสามารถใช้ข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งการรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ พร้อมทั้งประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลทุกด้านในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะทำให้คณะกรรมการดำเนินการได้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคของงานที่ทำ พร้อมทั้งการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที เป็นการส่งผลให้สหกรณ์มีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสหกรณ์

1.2.4 การมีระบบ เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงไปปฏิบัติในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่วางไว้

1.2.5 การกำกับดูแล เพื่อสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยคณะกรรมการดำเนินการ ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ทั้งนี้ การควบคุมการจัดการสหกรณ์นั้น มีความสำคัญเพราะทำให้เกิดความมั่นใจในด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการกำกับการใช้ทรัพยากร ด้านการรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้ และทันเวลา มีการนำเสนอข้อมูลที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ และด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติ และการควบคุมเป็นกระบวนการนำไปสู่การประเมินต่อไป

2. ความหมายและความสำคัญของการประเมินการจัดการสหกรณ์

การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน โดยเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบในกระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน และแผนปฏิบัติงาน

การประเมิน (Assessment) หมายถึง การนำลักษณะของสิ่งต่างๆ ที่ส่วนใหญ่มักเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาศึกษาพยายามตีค่าเป็นตัวเลขให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขณะนั้น โดยใช้สภาวะต่างๆ กันเป็นเกณฑ์ จึงต้องมีการศึกษา วิเคราะห์เกณฑ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไปด้วย

การประเมินโดยทั่วไปจะทำในเวลาใดก็ได้ เช่น ก่อน ระหว่าง หรือหลังการดำเนินงานแล้ว คำที่ใช้โดยทั่วไป เช่น การประเมินผลงาน (Performance Assessment) การประเมินตนเอง (Self Assessment) เป็นต้น

การประเมินต่างไปจากการวัดและการประเมินผล เพราะต้องมีการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สภาพ-แวดล้อมของสิ่งที่กำลังศึกษา แล้วจึงตีค่าของสิ่งนั้นออกมา โดยผลลัพธ์ที่ได้มิได้นำมาตัดสินสรุปผลเพื่อจำแนกกลุ่ม หรือให้ทราบว่า ดี-เลว มาก-น้อย เก่ง-ไม่เก่ง แต่ต้องการตีค่าให้เห็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) ของสิ่งนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปพัฒนาสิ่งนั้นในอนาคต

2.1 การประเมินการจัดการสหกรณ์ เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินใจคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่สหกรณ์ดำเนินงานโดยนำข้อมูลจากผลดำเนินงานมาวัดเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมินการจัดการสหกรณ์สามารถทำได้ทั้งก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว ดังนี้

2.1.1 การประเมินก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกแผนงานหรือโครงการ โดยตรวจสอบความสมเหตุสมผล และความเป็นไปได้ที่แผนงานนั้นจะประสบความสำเร็จ การประเมินในขั้นนี้เน้นพิจารณา 3 เรื่อง คือ

1) การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นของแผนงาน เป็นการตรวจสอบขั้นต้นเพื่อกำหนดปัญหา ความจำเป็น และเหตุผลที่สำคัญในการิเริ่มแผนงานนั้นๆ ขึ้น โดยรวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินงานด้วย

2) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน โดยพิจารณาจากอัตราผลได้ผลเสีย จุดคุ้มทุน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายและผลกำไร รายจ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ เป็นต้น

3) การศึกษาและคาดคะเนผลประโยชน์หรือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาจากการดำเนินงานนั้น โดยพิจารณาเพื่อค้นหาแรงต้านทานต่อการดำเนินงาน เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับผลที่อาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมและสังคม ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และกำหนดนโยบายสำคัญๆ ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.2 การประเมินระหว่างการดำเนินงาน เป็นการประเมินการดำเนินงานเมื่อนำแผนงานไปปฏิบัติ เพื่อศึกษาว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด จุดเด่น จุดด้อย หากมีปัญหาหรืออุปสรรคจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที การประเมินในขั้นนี้จึงมีบทบาทในการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยตรง

2.1.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่า แผนงานหรือโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินในขั้นนี้อาจแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินทันทีที่สิ้นสุดแผนงาน และ 2) การติดตามผลต่อมาโดยกำหนดระยะเวลาการติดตามหลังจากสิ้นสุดแผนงาน เป็นต้น

2.2 ความสำคัญของการประเมินการจัดการสหกรณ์ การประเมินมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบ สหกรณ์ควรมีการตรวจสอบเพื่อดูว่างานประจำที่ได้ปฏิบัติ แผนงานธุรกิจและโครงการต่างๆ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ปริมาณงานและมาตรฐานงานที่ได้จัดทำเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

2.2.2 การประสานงาน สหกรณ์ต่างๆ มักมีปัญหาในการสื่อสารระหว่างระดับผู้บริหารซึ่งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานที่สหกรณ์เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น การประสานงานของสหกรณ์กับสหกรณ์จังหวัด เป็นต้น

2.2.3 การประเมินผล มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยการประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังโครงการเสร็จสิ้น เช่น การลงทุนต่างๆ ของสหกรณ์จะต้องเสนอโครงการและแผนงาน รวมทั้งพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการต่างๆ นั้น ว่าจะคุ้มค่าการลงทุนหรือไม่ โดยอาศัยการวิเคราะห์โครงการ การวางแผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินผล โครงการโดยละเอียด เป็นต้น

2.2.4 ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดตามและประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่าทรัพยากรต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดสรรให้นั้นมีความเหมาะสมแล้ว และใช้ไปอย่างคุ้มค่าหรือไม่

2.2.5 ข้อเสนอแนะ การติดตามและประเมินผลจะช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของสหกรณ์ในด้านแผนงานและด้านการปฏิบัติงานจริง ซึ่งบางครั้งคณะกรรมการฝ่ายวางแผนอาจไม่ได้

คาดว่าจะเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ขึ้น การประเมินผลจึงต้องสรุปปัญหา ข่าวสาร สถิติข้อมูล เพื่อประกอบการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วย

นอกจากนี้ การประเมินยังมีความสำคัญโดยเป็นเครื่องชี้แนะและกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต เป็นเครื่องมือตรวจสอบความโปร่งใสของสหกรณ์ว่าได้มีการจัดการธุรกิจไปแล้วอย่างไร และจะดำเนินงานต่อไปอย่างไร เป็นการช่วยปรับปรุงการดำเนินงานโดยใช้ผลการกำกับดูแลงานและการประเมินผลระหว่างการดำเนินการมาปรับปรุงการทำงานตามแผนต่อไป รวมทั้งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ รายงานการประเมินจะเป็นสื่อเผยแพร่ข้อเท็จจริง ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจและศรัทธาต่อสหกรณ์มากขึ้น

กิจกรรม 7.1.1

1. การควบคุมมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ ในเรื่องใดจงอธิบาย
2. การประเมินมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ ในเรื่องใดจงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1)

เรื่องที่ 7.1.2
องค์ประกอบของการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน การเงิน และการบัญชี รวมทั้งการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สหกรณ์จึงควรมีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: องค์การพิเศษที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่างๆ ที่มาร่วมประชุมเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา)

1. การควบคุมการจัดการสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์มีการจัดการในรูปแบบของการบริหารที่มีเรื่องของการควบคุมเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบการควบคุมของสหกรณ์เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร

ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ในที่นี้ขอกล่าวถึงการควบคุมภายในสหกรณ์ ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway) ซึ่งเป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1985 โดยคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ชื่อว่า Treadway Commission ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

COSO คือ กรอบแนวคิดการควบคุมเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความถูกต้องครบถ้วนของรายงานและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

ส่วนใหญ่การควบคุมภายในจะใช้ COSO 2013 โดยกำหนดให้การควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) มี 5 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 1 องค์การยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. แสดงให้เห็นโดยผ่านคำสั่ง การกระทำ พฤติกรรม
2. จัดทำมาตรฐานของจรรยาบรรณ
3. ประเมินการยึดมั่นในมาตรฐานของจรรยาบรรณ
4. รายงานการเบี่ยงเบนในเวลาที่เหมาะสม

หลักการที่ 2 คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดความรับผิดชอบในการกำกับดูแล
2. กรรมการมีความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
3. ดำเนินการอย่างเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร
4. กำกับดูแลในเรื่องสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

หลักการที่ 3 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. พิจารณาโครงสร้างทั้งหมดของกิจการ
2. กำหนดสายการรายงาน
3. กำหนด มอบหมาย และจำกัดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

หลักการที่ 4 องค์การ จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. วางนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร
2. ประเมินความสามารถรายบุคคลและระบุส่วนที่ยังขาดอยู่เพื่อปรับปรุงแก้ไข
3. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากร
4. วางแผนและเตรียมสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession)

หลักการที่ 5 องค์การผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. บังคับให้มีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในผ่านโครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล
3. ประเมินตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจ และรางวัลอย่างต่อเนื่อง
4. พิจารณาความกดดันในการทำงานที่มากเกินไป
5. ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการลงโทษพนักงานเป็นรายบุคคล

องค์ประกอบที่ 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มี 4 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 6 กำหนดเป้าหมายชัดเจน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. องค์การปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
2. องค์การกำหนดสาระสำคัญของรายงานทางการเงิน
3. รายงานทางการเงินสะท้อนถึงกิจกรรมขององค์การ
4. คณะกรรมการอนุมัติและสื่อสารนโยบายบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

หลักการที่ 7 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยงทุกประเภท ทั้งระดับ องค์การ ฝ่ายงาน
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน/ภายนอก
3. ให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม
4. ประเมินนัยสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุ
5. กำหนดว่าจะตอบสนองความเสี่ยงอย่างไร

หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตประเภทต่างๆ
2. ทบทวนเป้าหมาย แรงจูงใจ และแรงกดดัน
3. คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสเกิดทุจริตและมาตรการป้องกัน
4. องค์การได้สื่อสารให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย

หลักการที่ 9 ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
2. ประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ
3. ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์การ

องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มี 3 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 10 ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. การควบคุมเหมาะสมกับความเสี่ยง และลักษณะเฉพาะขององค์การ สภาพแวดล้อม ลักษณะของงาน
2. มีมาตรการการควบคุมภายในที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย คู่มือ ระเบียบ
3. กำหนดกิจกรรมควบคุมให้มีความหลากหลายอย่างเหมาะสมการผสมผสานของกิจกรรมการควบคุมหลายๆ ประเภท
4. กำหนดให้มีการควบคุมทุกระดับขององค์การ
5. มีการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้อนุมัติ ผู้บันทึก ผู้ดูแลเก็บรักษา

หลักการที่ 11 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดความเกี่ยวข้องกันของการใช้ IT ในกระบวนการธุรกิจกับการควบคุมทั่วไปทางด้าน IT ให้เหมาะสม
2. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม
3. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านความปลอดภัยให้เหมาะสม
4. กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหา การพัฒนา และดูแลรักษาระบบ

หลักการที่ 12 ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. มีนโยบายที่รัดกุมเพื่อติดตามการทำธุรกรรมของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร
2. มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติการทำธุรกรรมกระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสีย
3. มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติธุรกรรมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การ เสมือนเป็นรายการที่ทำกับบุคคลภายนอก (At Arms' Length Basis)
4. มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานขององค์การย่อย องค์การร่วม
5. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
6. นโยบายและกระบวนการปฏิบัติได้รับการนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสม
7. ทบทวนนโยบายและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 4: สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มี 3 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 13 องค์การมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ระบุสารสนเทศที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน
2. พิจารณา ต้นทุน ประโยชน์ รวมทั้งปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล
3. ดำเนินการเพื่อให้กรรมการมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ
4. ดำเนินการเพื่อให้กรรมการได้รับหนังสือเชิญประชุมและเอกสารล่วงหน้าก่อนการประชุมตามที่กฎหมายกำหนด
5. ดำเนินการเพื่อให้รายงานการประชุมมีรายละเอียดสามารถสอบย้อนได้

6. องค์การมีการดำเนินการดังนี้ เก็บเอกสารเป็นระบบ แก้ไขข้อบกพร่องการควบคุมตามความเห็นผู้สอบ

หลักการที่ 14 มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์การ ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. มีกระบวนการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม
2. มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงกรรมการอย่างสม่ำเสมอ
3. จัดให้มีช่องทางสื่อสารลับเพื่อแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต

หลักการที่ 15 มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม
2. มีช่องทางสื่อสารลับ สำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก แจ้งเบาะแสการทุจริต

องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) มี 2 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 16 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. จัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและข้อกำหนด ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
2. จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ โดยการประเมินตนเอง และ/หรือการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน
3. ความถี่การติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
4. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้มีความรู้ความสามารถ
5. กำหนดแนวทางการรายงานผลการตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
6. ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

หลักการที่ 17 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน ได้ทันเวลา และเหมาะสม ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที
2. รายงานต่อคณะกรรมการทันทีที่เกิดเหตุการณ์ทุจริตร้ายแรง การฝ่าฝืนกฎหมาย หรือการกระทำที่ผิดปกติ ซึ่งกระทบชื่อเสียงและฐานะการเงินองค์การอย่างมีนัยสำคัญ
3. รายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ พร้อมแนวทางแก้ไข ต่อคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบในเวลาอันควร

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้องมีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้ (Present & Function) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผล

จากการควบคุมภายในทำให้พบว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น จึงนำไปสู่ความเสี่ยงแบบบูรณาการของทุกองค์ประกอบ จึงมีพัฒนาการของ COSO 2013 ปรับปรุงไปสู่ Enterprise Risk Management (ERM) 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์การ โดยการเชื่อมโยงถึงการประเมินความเสี่ยงสู่การจัดการ

อนึ่ง จากการจัดให้มีการควบคุมภายในองค์การตามแนวคิดของ COSO นั้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีการสอบทานระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้บริหารสหกรณ์ในการช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจ จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ช่วยปกป้องคุ้มครองทรัพย์สิน ช่วยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ตลอดจนช่วยปกป้องคุ้มครองเงินลงทุนของสมาชิกผู้ถือหุ้น โดยมีผลการประเมินชั้นคุณภาพเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับต้องปรับปรุง

ในที่นี้ ขอยกตัวอย่างผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในที่ได้ระดับชั้นคุณภาพดีมาก ดังนี้

รายงานผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน
สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25xx

	องค์ประกอบ	กิจกรรมควบคุม	ระดับชั้นคุณภาพ
ส่วนที่ 1	สภาพแวดล้อมการควบคุม	22	ดีมาก
ส่วนที่ 2	ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	91	ดีมาก
	ด้านการเงินการบัญชี	35	ดีมาก
	ด้านธุรกิจสินเชื่อ	23	ดีมาก
	ด้านธุรกิจเงินรับฝาก	15	ดีมาก
	ด้านเงินลงทุนในหลักทรัพย์	10	ดีมาก
	ด้านที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	13	ดีมาก
	ด้านเจ้าหนี้เงินกู้	7	ดีมาก
	ด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น	13	ดีมาก
ส่วนที่ 3	ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	11	ดีมาก
ส่วนที่ 4	ระบบการติดตามและประเมินผล	8	ดีมาก
	สรุปการประเมินชั้นคุณภาพ	**132**	**ดีมาก**

โดย.....

วันที่.....

การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในสหกรณ์ที่ดีนั้น เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและรายงานทางการเงิน และการควบคุมภายในจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะการติดตามและประเมินผลจะช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มั่นใจได้ว่านโยบายและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามและมีการแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปหรือไม่และพิจารณาว่ากิจกรรมนั้นสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2. วิธีการประเมินการจัดการสหกรณ์

วิธีการประเมินการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานซึ่งได้กำหนดสัดส่วนของผลงานไว้ การประเมินอาจจะเป็นช่วงก่อน ช่วงระหว่าง หรือช่วงหลังการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อประกอบการพิจารณา โดยสามารถทำการประเมินการจัดการสหกรณ์ได้หลายลักษณะดังนี้

2.1 ความสำเร็จของงาน เป็นผลการปฏิบัติงานจากแผนงานของสหกรณ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินความสำเร็จของงานจึงมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงหน้าที่และการประสานกิจกรรมต่างๆ โดยการวิเคราะห์ระบบงานเป็นสำคัญ

2.2 ประสิทธิภาพของงาน เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ได้รับ และความทุ่มเทต่างๆ เช่น การเงิน แรงงาน เทคโนโลยี เป็นต้น การประเมินประสิทธิภาพของงานจึงเน้นการปรับปรุงการดำเนินโครงการและทบทวนความก้าวหน้าของงานตามกำหนดต่างๆ ว่าปริมาณงานที่ทำได้จริงเทียบกับระยะเวลาแล้วน่าพอใจหรือไม่ ประสิทธิภาพของงานจะช่วยตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงาน ระยะเวลา วิธีการ แรงงาน เงินทุน และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ว่าสามารถประหยัดหรือลดต้นทุนได้มากน้อยเพียงใด

2.3 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เป็นการประเมินการเรียนรู้จากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากประสบการณ์และการใช้ประสบการณ์มาปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 ทรัพยากร การประเมินทรัพยากรเพื่อศึกษาว่าจะสามารถเพิ่มผลงานได้อีกหรือไม่โดยใช้ทรัพยากรของสหกรณ์เท่าเดิม หรือเพื่อหาทางลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ โดยที่ยังได้ผลงานเท่าเดิมได้หรือไม่ หรือการว่างงานของกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ ไม่ได้ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

2.5 การกระทบของโครงการ มีแนวทางพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ ด้านเศรษฐกิจและด้านพฤติกรรม ในส่วนของด้านเศรษฐกิจนั้นพิจารณาผลของงานว่าทำให้สมาชิกสหกรณ์กินดีอยู่ดีเพิ่มขึ้นมากน้อยอย่างไร เช่น รายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้น ผลิตผลทางการเกษตรขายได้มากขึ้น เป็นต้น และในด้านพฤติกรรมอาจพิจารณาได้จากความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม มีความรู้เพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ เป็นต้น

2.6 การจัดการ เป็นการทบทวนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดองค์การสหกรณ์ได้อย่างดี

นอกจากนี้ โดยทั่วไปแล้วการติดตามจะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล ซึ่งมักจะใช้ประกอบกันเสมอ คือ "การติดตามและประเมินผล"

1) การติดตามผลจากการปฏิบัติงาน สหกรณ์จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ทุก 1 เดือน หรือ 3 เดือน หรือ 6 เดือน

(2) สรุปผลงานทั้งผลลัพธ์ ผลผลิต ค่าใช้จ่าย ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานรวมถึงการบริหารธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์

(3) ประกาศผลการปฏิบัติงานโดยเรียงจากดีจนไปถึงดีที่สุดซึ่งจะต้องแสดงผลทุกเดือน

(4) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2) การประเมินการปฏิบัติงาน สหกรณ์จะต้องมีการวัดผลประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

(2) การจัดผลงานในเชิงสร้างสรรค์จะสามารถปรับปรุงผลงานได้

(3) พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงกับทรัพยากรที่มีอยู่ และปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบ

(4) ไม่ควรตำหนิหรือชมเชยจนกว่าจะหาสาเหตุที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

การประเมินการปฏิบัติงานสหกรณ์ มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์การ ซึ่งปกติหน้าที่ของผู้บริหารจะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม โดยการควบคุมนี้รวมถึงผลของการประเมิน และต้องมีความสอดคล้องกับนโยบาย รวมทั้งแผนงานปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลของความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

กิจกรรม 7.1.2

1. องค์การยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง
2. การประเมินความเสี่ยงมีหลักการในเรื่องใด จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.2)

เรื่องที่ 7.1.3
เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

การควบคุมและการประเมินการจัดการสหกรณ์ มีเครื่องมือที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปและเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสหกรณ์ นิยมใช้ในการประเมินผลของสหกรณ์ คือ 1) การใช้ดัชนีชี้วัดแบบดุลยภาพและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 2) เกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) 3) ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Cooperative Financial Surveillance and Warning System: Set Standard) หรือที่เรียกว่า CFSAWS: ss 4) เกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสหกรณ์ 137 ข้อ และ 5) หลักธรรมาภิบาล

1. การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์เชิงดุลยภาพ

การประเมินผลของการปฏิบัติงานนั้น จะมีเรื่องของการวัดผลและการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยซึ่งพิชิต ฤทธิ์จรูญ (2552, น. 3 และ น. 5) ได้ให้ความหมายของการวัดผลและประเมินผลไว้ ดังนี้

การวัดผล หมายถึง กระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ให้กับบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะที่จะวัด

การประเมินผล หมายถึง การตัดสินคุณค่าหรือคุณภาพของผลที่ได้จากการวัด โดยเปรียบเทียบกับผลการวัดอื่นๆ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) คือ เครื่องมือสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และประเมินผลว่าการดำเนินงานที่ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้บรรลุผลหรือไม่ โดยสิ่งที่แตกต่างออกไปของ BSC คือ การเปลี่ยนมุมมองการวัดผลจากด้านการเงินเพียงอย่างเดียวมาเป็นการวัดผลด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลการดำเนินการของสหกรณ์ด้วยการวัดผลเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินผลที่ช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งมีการวัดที่ครอบคลุมหลายๆ มุมมอง ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ได้

1.1 ดัชนีชี้วัดที่สมดุล เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นระบบที่ทุกฝ่ายของสหกรณ์มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับสหกรณ์ ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสามารถวัดได้หลายๆ ด้านที่สมดุลกัน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1) ด้านการเงิน มองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผลในการใช้จ่ายเงิน

2) ด้านสมาชิก/ลูกค้า มองถึงสมาชิกสหกรณ์หรือลูกค้า ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

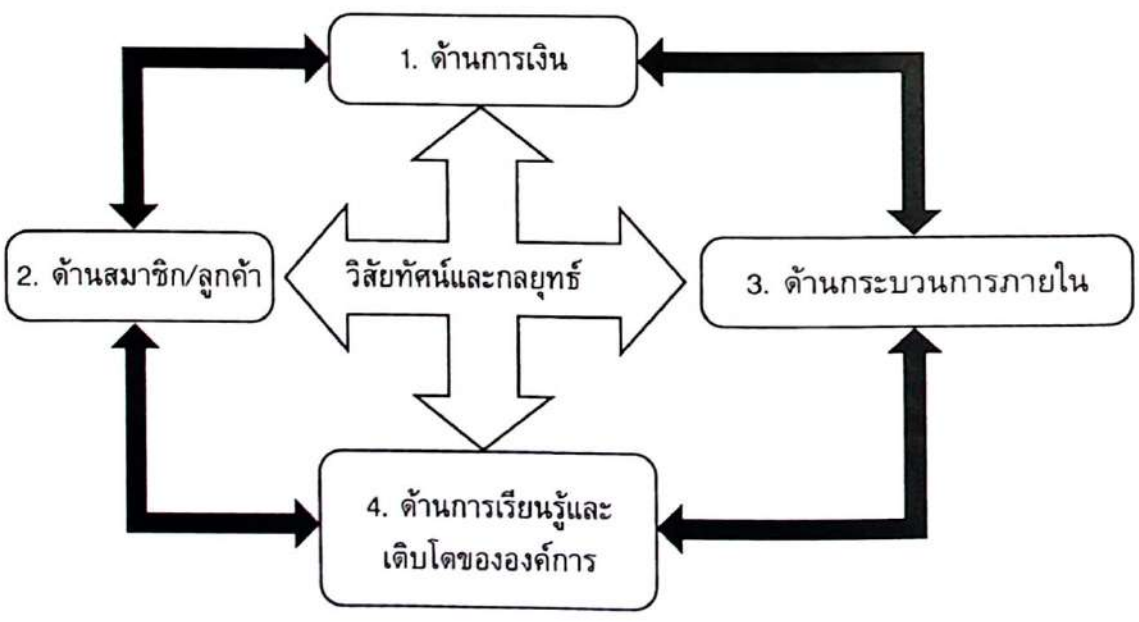
3) ด้านกระบวนการภายใน มองถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ขีดความสามารถ และความมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal) การวัดผลเชิงดุลยภาพทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายของสหกรณ์ในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าแผนงานหรือโครงการต่างๆ ได้สนับสนุนเป้าหมายของสหกรณ์ในด้านใด

1.1.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) **กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual Result)** การวัดผลเชิงดุลยภาพช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของสหกรณ์ เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายของสหกรณ์หรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันท่วงที

1.2 การประเมินผลเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์การ ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้าน ดังภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 การประเมินผลเชิงดุลยภาพ

จากภาพที่ 7.2 การประเมินผลเชิงดุลยภาพประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านสมาชิกหรือลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้

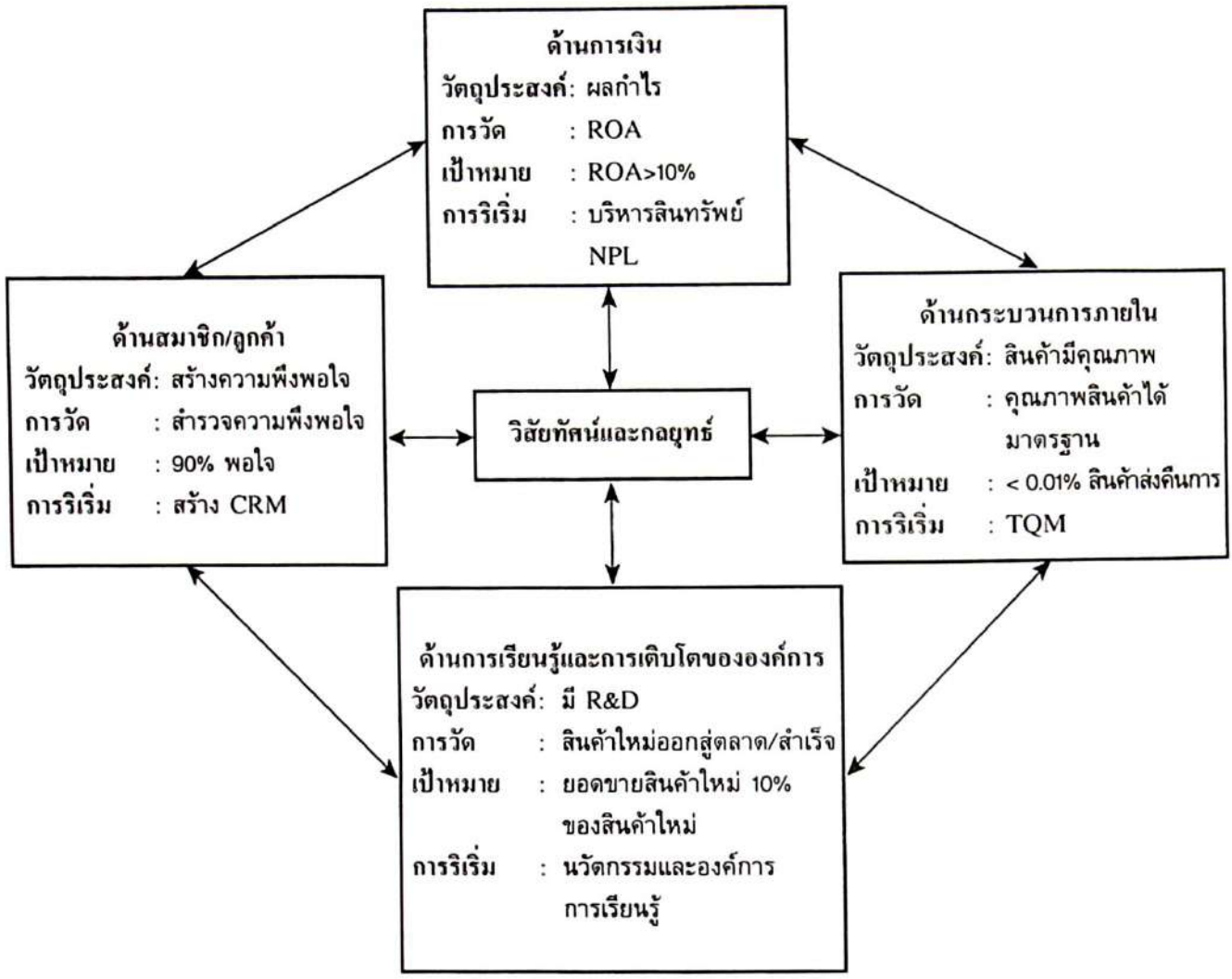
1.2.1 ด้านการเงิน การเพิ่มมูลค่าให้สหกรณ์ควรติดตามและควบคุมมูลค่าของสหกรณ์ให้เพิ่มขึ้น เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการของสหกรณ์ได้ว่าเป็นอย่างไร มีตัวอย่างของดัชนีชี้วัด เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขาย ประสิทธิภาพการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย หาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

1.2.2 ด้านสมาชิกหรือลูกค้า ทุกสหกรณ์ดำเนินกิจการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก เพื่อที่จะทำให้การแข่งขันประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ สหกรณ์ควรจะเริ่มจากสมาชิกหรือลูกค้าก่อน เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าสมาชิกมองเราอย่างไร มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของสมาชิกจากการมาใช้บริการและซื้อสินค้าของสหกรณ์มากขึ้น โดยสมาชิกได้ขอใช้บริการสินเชื่อมากขึ้น มีส่วนครองตลาดมากขึ้น การรักษาสมาชิกเก่า และการเพิ่มขึ้นของสมาชิกใหม่ เป็นต้น

1.2.3 ด้านกระบวนการภายใน การสร้างความสามารถในการบริหารจัดการงานภายในสหกรณ์ เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการสหกรณ์ มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น การจัดการในเรื่องต้นทุนสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพใช้วงจรเวลาน้อย ระบบและเครื่องมือดำเนินงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา การให้บริการที่รวดเร็ว และบริการประทับใจ เป็นต้น

1.2.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ การพิจารณาว่าคนเป็นสินทรัพย์หลักที่มีค่าของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ เป็นมุมมองที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในสหกรณ์ มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้านระบบคอมพิวเตอร์ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ การมีทัศนคติของเจ้าหน้าที่ และความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อทิศทางกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ในแต่ละมุมมองยังมี 4 องค์ประกอบย่อย เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การวัดผล คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator: KPIs) 3) เป้าหมาย (Target) และ 4) การริเริ่ม (Initiatives) ดังภาพที่ 7.3



ภาพที่ 7.3 การประเมินผลเชิงดุลยภาพต่อการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การวัดผล

จากภาพที่ 7.3 การประเมินผลเชิงดุลยภาพต่อการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การวัดผล ในแต่ละมุมมองยังมี 4 องค์ประกอบย่อย เป็นการกำหนดในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง เช่น เพิ่มรายได้ของแต่ละธุรกิจ และลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ควรจะลดลงได้ เป็นต้น

2) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นการกำหนดค่าน้ำหนักดัชนีชี้วัดให้ครบทุกแผนงานหรือกิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมอาจมีน้ำหนักไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสหกรณ์จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมใดว่ามีความมากน้อยกว่ากัน ผลรวมค่าน้ำหนักทุกแผนงานในแต่ละมุมมองก็จะเป็นค่าน้ำหนักดัชนีชี้วัดในภาพรวมมุมมองนั้นๆ

3) เป้าหมาย (Target) ประกอบด้วย เป้าหมาย 2 ส่วน คือ เป้าหมายหลักของสหกรณ์ที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสหกรณ์ และเป้าหมายของแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์ควรกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ พร้อมกับกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนหากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนของดัชนีชี้วัด

4) การริเริ่ม (Initiatives) เป็นการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหลักและเป้าหมายแต่ละกิจกรรม

องค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน หมายความว่า เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสหกรณ์แล้ว ต้องมีการหาตัวชี้วัดและวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์หรือไม่ โดยได้ริเริ่มแผนงานที่จัดทำขึ้นมาซึ่งเป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงาน เพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมองสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ การประเมินผลการดำเนินการด้วยวิธีแบบดุลยภาพ 4 มุมมองนั้น วิธีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ สามารถศึกษารายละเอียดในเรื่องที่ 7.2.1

2. การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ด้วยการใช้เกณฑ์เทียบเคียง

การประเมินผลการดำเนินงานด้วยการใช้เกณฑ์เทียบเคียง เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินและเปรียบเทียบผลงานซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์การ

2.1 เกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบองค์การของตนกับองค์การอื่นที่เป็นต้นแบบเพื่อนำมาสู่การค้นหาข้อบกพร่องและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะทำให้องค์การของตนเองเป็นเลิศได้ การทำให้องค์การเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1.1 การเปรียบเทียบ โดยวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเรื่องที่จะเปรียบเทียบและเปรียบเทียบกับใคร

2.1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการที่เป็นเลิศจากผู้ที่ทำได้ดีกว่า เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนเอง

2.2 เกณฑ์เทียบเคียงของสหกรณ์ เป็นกระบวนการค้นหาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เหมาะสมโดยการเปรียบเทียบและเรียนรู้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดจากองค์การอื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ ซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจเดียวกันหรือต่างธุรกิจก็ได้ เพื่อเทียบวัดกับองค์การหรือสหกรณ์ที่เป็นเลิศ

กระบวนการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียงในแต่ละสหกรณ์จะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดทำประเภท และนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างกระบวนการจัดทำ 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การกำหนดทีมงานวางแผน ทีมงานจะต้องระบุสิ่งที่จะทำเกณฑ์เทียบเคียงกำหนดสหกรณ์ที่จะนำมาเปรียบเทียบ รวมทั้งกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ของตนเองก่อน จากนั้นจึงไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ที่จะต้องการเปรียบเทียบ

2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ทีมงานทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อระบุความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

การทำเกณฑ์เทียบเคียงจะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี สำหรับสหกรณ์ที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนสหกรณ์ที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดี ส่วนใหญ่จะทำให้เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง

จากสหกรณ์ที่นำมาเปรียบเทียบอยู่มาก จึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานของสหกรณ์ที่นำมาเปรียบเทียบได้

2.3 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์เทียบเคียงกับการประเมินผลการดำเนินงานแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพ เกณฑ์เทียบเคียงกับการประเมินผลแบบการประเมินดุลยภาพ เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์และมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน ซึ่งการเลือกใช้เพียงเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งไม่สามารถทำให้องค์การพัฒนาได้ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน จึงควรใช้เครื่องมือเหล่านี้ร่วมกัน การที่สหกรณ์จะเลือกเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่มาใช้นั้น ผู้บริหารจะจ้องตัดสินใจว่าจะเลือกเครื่องมือใดที่เหมาะสมกับสหกรณ์ โดยสามารถใช้เกณฑ์เทียบเคียงเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกด้วยการศึกษาและเรียนรู้จากสหกรณ์อื่นถึงวิธีการและแนวทางในการนำเครื่องมือการจัดการมาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์ของตนเอง เช่น การประเมินผลการดำเนินงานแบบการวัดผลนั้น เกณฑ์เทียบเคียงจะมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับมุมมองด้านการพัฒนากระบวนการภายในซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูป การผลิตที่มีคุณภาพ และการจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงต่อเวลา เป็นต้น สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์เทียบเคียงมาเป็นแนวทางที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการภายในที่กำหนดไว้ให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินการปฏิบัติงานของสหกรณ์นั้น เป็นกระบวนการพิจารณาว่าผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ และผลงานที่ได้นั้นดีพอแล้วหรือยัง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์โดยทั่วไปสามารถจัดทำการประเมินได้หลายลักษณะ สหกรณ์ควรเลือกเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใช้เองตามความรู้และความชำนาญของสหกรณ์ หรืออาจมีการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

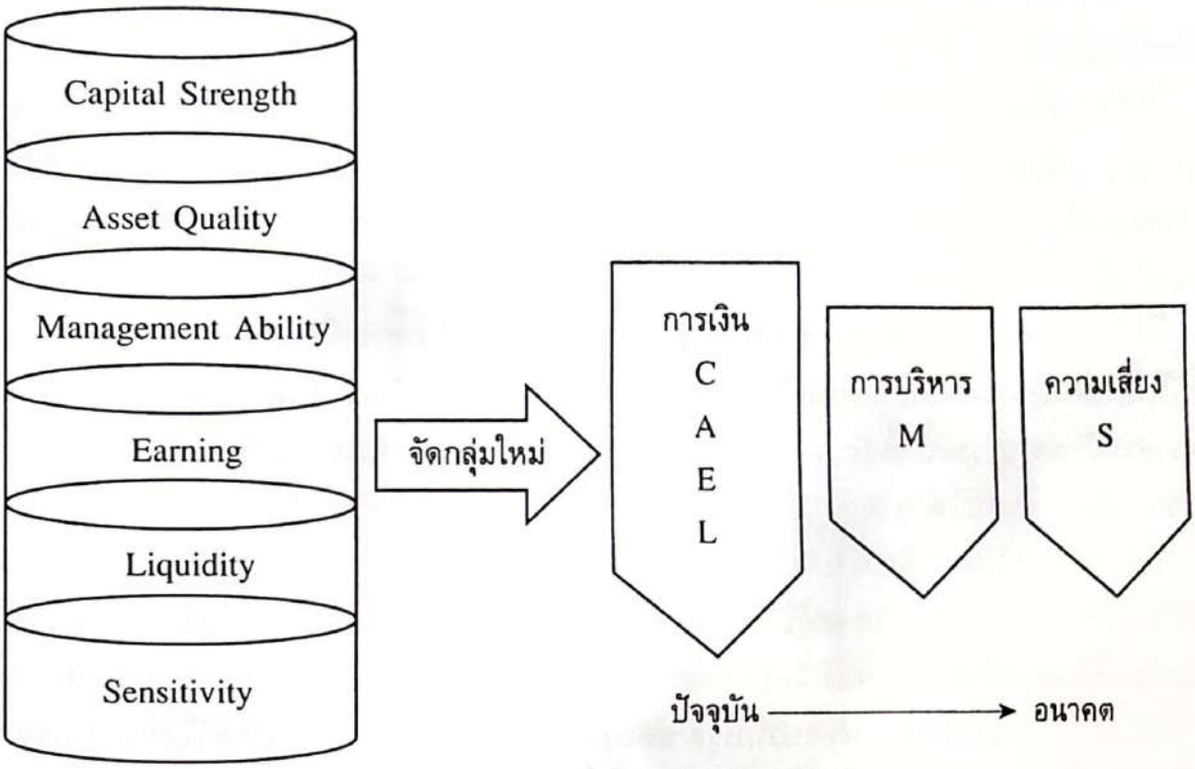
3. การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ด้วยระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน

การเตือนภัยทางการเงินเป็นมิติหนึ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการเงินสร้างระบบเตือนภัย เพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยการใช้ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน หรือที่เรียกว่า CFSAWS:ss (Cooperative Financial Surveillance and Warning System : Set Standard) และการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน เพื่อสามารถควบคุมและวัดผลรวมทั้งเทียบเคียงทางการเงินของสหกรณ์ได้

3.1 การวัดผลทางการเงินและการเทียบเคียงทางการเงิน ปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวัดผลทางการเงินและการเทียบเคียงทางการเงิน โดยจะต้องระบุเป้าหมายที่จะไปให้ถึงและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรถึงขั้นตอนในการดำเนินการปรับปรุงช่วยในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินได้รวดเร็วและจะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์ ซึ่งการเทียบเคียงทางการเงิน สามารถเทียบเคียงโดยมี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อให้ทราบค่าอัตราส่วนทางการเงินโดยคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในมุมมอง 6 มิติของ CAMELS ได้แก่ การประยุกต์ใช้

CAMELS Analysis ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน เพื่อให้เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน ในมุมมองของกลุ่มอัตราส่วนทางการเงิน ตามหลักคิดพื้นฐานของ CAMELS 6 มิติ ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.4 หลักคิดพื้นฐานของ CAMELS

ที่มา: ดัดแปลงจาก https://www.cad.go.th/download/camels_apply.pdf (2563).

จากภาพที่ 7.4 หลักคิดพื้นฐานของ CAMELS ในมุมมองทั้ง 6 มิติ เมื่อนำมาจัดกลุ่มใหม่ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยจากกลุ่มที่ 1 ปัจจุบัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเงินในส่วนของเงินทุน สินทรัพย์ การทำกำไร และจะต้องรักษาสภาพคล่องของทุนหมุนเวียน สู่กลุ่มที่ 2 การเติบโตของธุรกิจซึ่งต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในการบริหาร และสุดท้ายกลุ่มที่ 3 การก้าวไปสู่อนาคตที่จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน (Capital Strength: C) ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ อัตราเติบโตทุนของสหกรณ์ อัตราเติบโตของหนี้สิน และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality: A) ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราค้างชำระอัตราหมุนของสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์

มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability: M) ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราการเติบโตของธุรกิจ

มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning: E) ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ กำไรต่อสมาชิก เงินออมต่อสมาชิก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน อัตราการเติบโตของทุนสำรองอัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ และอัตรากำไรสุทธิ

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity: L) ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราหมุนของสินค้า อายุเฉลี่ยของสินค้า และอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity: S) คือ ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 การเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย อัตราส่วนสำคัญในการเทียบเคียง 3 อัตราส่วน คือ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร อัตราส่วนลูกหนี้ที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด และอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

การเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นจุดสนใจเบื้องต้นโดยการเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 3 อัตราส่วนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีระดับการเทียบเคียง 3 ระดับ คือ ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง แสดงด้วยสัญญาณภาพสัญลักษณ์ไฟ 3 สี คือ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

สีเขียว คือ ดี แสดงถึงความสามารถที่ล้ำหน้า ควรจะรักษาระดับให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

สีเหลือง คือ พอใช้ แสดงถึงความสามารถเป็นที่พอใช้ อาจจะสามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้มากขึ้นได้อีก

สีแดง คือ ต้องปรับปรุง แสดงถึงความสามารถที่อาจต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการเทียบเคียงเบื้องต้น เพื่อเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์โดยจัดระดับของการเตรียมความพร้อมที่จะต้องระมัดระวังในการวิเคราะห์ตามระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 4 ระดับ คือ

สีเขียว หมายถึง ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังปกติ

สีเหลือง หมายถึง ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังมากขึ้น

สีส้ม หมายถึง ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ

สีแดง หมายถึง ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษเร่งด่วน

1) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังปกติ เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังปกติ แต่อย่างไรก็ตามต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ซึ่งอาจมีด้านใดด้านหนึ่งของ CAMELS ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมก็ได้

2) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังมากขึ้น เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีปัญหาด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านของ CAMELS หรือไม่ ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นและดีกว่าเดิมก็ได้

3) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่ามีปัญหาด้านใดของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างรวดเร็วหรือไม่

4) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษเร่งด่วน เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษอย่างเร่งด่วน ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนถึงว่าได้เกิดปัญหาทุกด้านของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS Analysis เพื่อรายงานและให้ข้อเสนอแนะต่อสหกรณ์ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จสร้างการดำเนินงานที่เข้มแข็งและมีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง โดยแสดงเป็นสัญลักษณ์ไฟ 3 สี คือ

สีเขียว หมายถึง วิเคราะห์และติดตามทั่วไป

สีเหลือง หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดมากขึ้น

สีแดง หมายถึง วิเคราะห์และติดตามในรายละเอียดให้มากที่สุด

ทั้งนี้ ไฟ 3 สีจะแสดงถึงความลึกในการวิเคราะห์เชื่อมโยง 4 มิติทางการเงิน (CAEL) บนฐานของ CAMELS Analysis

การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินเพื่อการรายงานและติดตามประเมินผลทางการเงินของสหกรณ์ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การเตือนภัยเพื่อเฝ้าระวังทางการเงิน สู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของสหกรณ์ ด้วยกระบวนการอ้างอิงเพื่อเทียบเคียง (Benchmarking Process) ในลักษณะ Financial Performance Benchmarking ซึ่งเป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลการปฏิบัติงาน

อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์เป็นค่าอ้างอิงในการเปรียบเทียบในเบื้องต้น ซึ่งเป็นการกำหนดค่ามาตรฐานเริ่มต้นให้สหกรณ์ใช้เทียบเคียงเพื่อปรับเข้าถึงค่ามาตรฐานได้ ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในระยะแรก ซึ่งการใช้อัตราส่วนมาตรฐานนี้จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ CAMELS สะดวกมากขึ้น โดยผู้วิเคราะห์ต้องให้ความสำคัญกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินที่เป็นจุดสนใจเบื้องต้นก่อนและเชื่อมโยงกับอัตราส่วนด้านอื่นๆ ของ CAMELS ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสู่การสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

ทั้งนี้ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

3.2 การเตรียมความพร้อมในการเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน มีเหตุผลที่ต้องเตรียมความพร้อมในการเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน 6 ประการ คือ

3.2.1 ข้อมูลในอดีตชี้อนาคต ช่วยลดเวลาและความคลาดเคลื่อนในการคำนวณข้อมูลทางการเงินในอดีตซึ่งทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกหยิบยกขึ้นมา เพื่อหาแนวทางจัดการให้เบาบางและหมดสิ้นไป

3.2.2 อนาคตที่สามารถกำหนดได้ จะสามารถตัดสินใจวางแผนอนาคตที่ต้องการได้ว่า อะไรบ้างที่ต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย

3.2.3 แนวทางการบริหารทางการเงินที่ดีขึ้น ให้แนวทางปรับปรุงความสัมพันธ์ของโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

3.2.4 ความปลอดภัยในการบริหารทางการเงิน สะท้อนให้เห็นจุดวิกฤตที่ต้องแก้ไข เพื่อวางตำแหน่งทางการเงินที่ดีขึ้น และสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารทางการเงิน

3.2.5 การบริหารทางการเงินเป็นไปอย่างราบรื่น มุ่งเน้นไปที่การเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินไว้ล่วงหน้า หากพบปัญหาต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันการณ์ทันเวลา

3.2.6 ความรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ได้ถูกค้นคิดมาเพื่อช่วยขจัดปัญหาไร้ทิศทางในการเฝ้าระวังภัยทางการเงินซึ่งจะช่วยป้องกันการบริหารทางการเงินที่อาจลุกลามไปถึงผลได้ผลเสียของสมาชิกอย่างทันการณ์ทันเวลา

CFSAWS เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และได้ผลโดยตรง คือ สะดวก ง่าย และช่วยร่นระยะเวลา ประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งสามารถนำเอาไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานกลาง หรือค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Peer Group) ได้ ทั้งนี้สิ่งที่ต้องเน้น คือ การทำกำไร เพื่อเป็นความเจริญเติบโตหรือประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์ และผลกระทบของธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเข้าไปดูรายละเอียดให้มาก เพราะเป็นเรื่องยากจะต้องอาศัยการประเมิน ซึ่งการคาดการณ์ที่แม่นยำจะต้องศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจให้ดี

นอกจาการใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบางแห่ง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง มองการณ์ไกล (Prudential) ทางการเงินมากขึ้น จึงได้มีการจัดทำประกันต่างๆ เพื่อบริการสมาชิก โดยผ่านบริษัทประกัน เช่น การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ประกันภัย เป็นต้น และมีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของทริสเรทติ้ง "TRIS" (บริษัทไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชั่นเซอร์วิส จำกัด) มาใช้เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน และเป็นการลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการสหกรณ์

กิจกรรม 7.1.3

1. การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือเพื่อวัดและประเมินผลองค์การในด้านใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

2. การเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์สามารถเทียบเคียงได้กี่ขั้นตอน จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 7.2
วิธีการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

7.2.1 วิธีการควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพ
7.2.2 วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
7.2.3 วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักธรรมาภิบาล

แนวคิด

1. การควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพสามารถประยุกต์เครื่องมือการวัดผลต่างๆ มาเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดได้ ช่วยให้วัดผลได้ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยกำหนดดัชนีชี้วัดได้ทั้ง 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน คือ ความเพียงพอของเงินทุน คุณภาพสินทรัพย์ ขีดความสามารถในการบริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง 2) มุมมองด้านสมาชิก/ลูกค้า การประเมินเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสหกรณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความพอใจของสมาชิกหรือผู้รับบริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งเน้นในด้านกระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการอื่นๆ ที่สหกรณ์นำมาใช้ในการบริหารงาน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ เป็นเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพด้านบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายใช้การจัดมาตรฐานสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ ให้มีคุณภาพและมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจากการประเมินให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ 7 ข้อ มีข้อการกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ วิธีการประเมินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ หลักเกณฑ์การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ และสามารถกำหนดแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์ ให้ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ ขั้นตอนที่ 2 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกณฑ์มาตรฐานทุกข้อ ขั้นตอนที่ 3 แนะนำ ส่งเสริม การปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อ และขั้นตอนที่ 4 ติดตามและประเมินผล

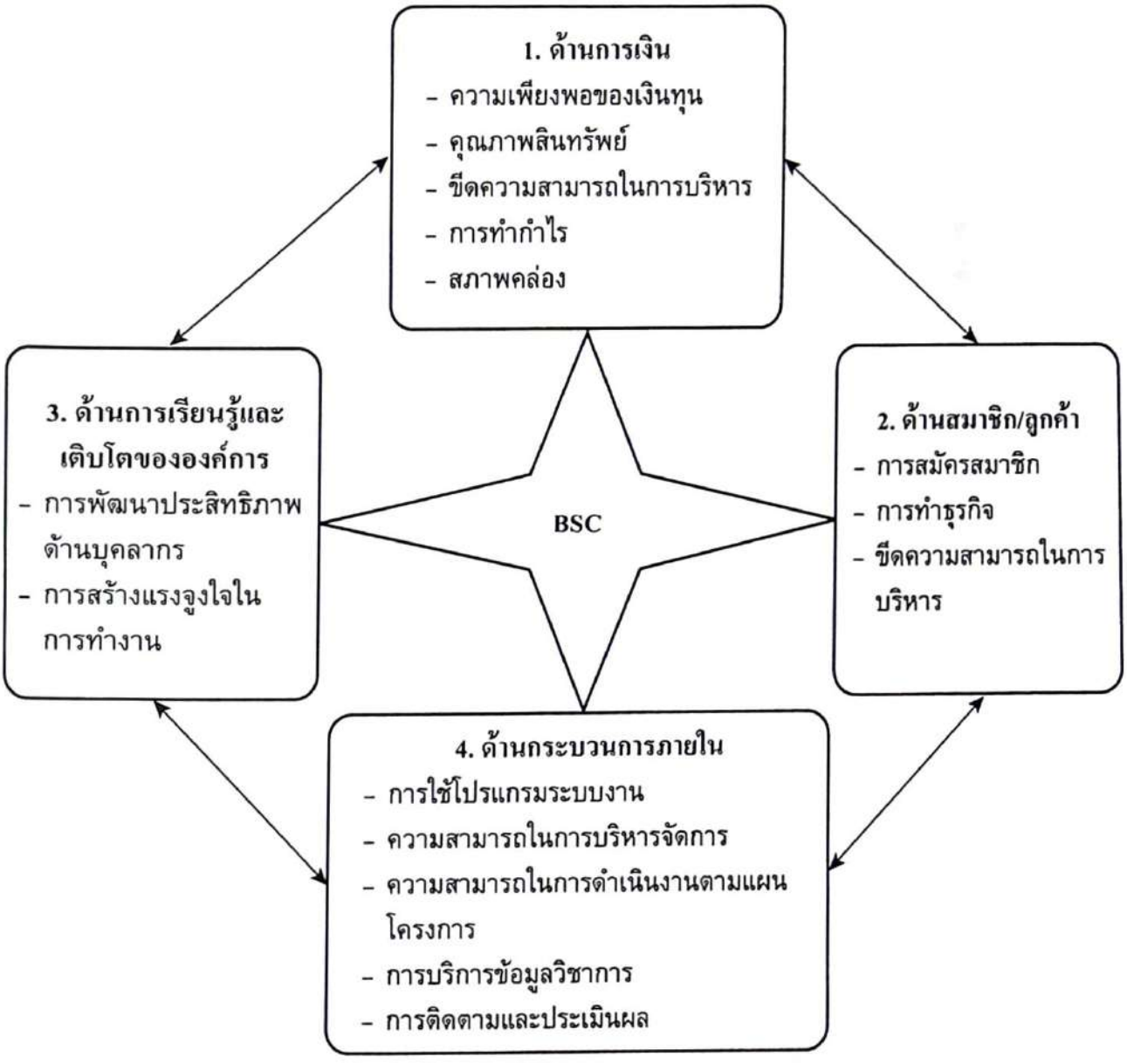
3. กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสุนนให้สหกรณ์ทุกสหกรณ์ทุกประเภทให้มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการสร้างระบบงานที่มีการควบคุมภายในที่ดี จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่ดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในดี ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติถือใช้อย่างเคร่งครัด การดำเนินกิจการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์และยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง และกำหนดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ คือ การทุจริต ข้อบกพร่องทางการบัญชี การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์ พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.1 “วิธีการควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวิธีการควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.2 “วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวิธีการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.3 “วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักธรรมาภิบาล” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวิธีการควบคุมและประเมินตามหลักธรรมาภิบาลได้

เรื่องที่ 7.2.1
วิธีการควบคุมและประเมินแบบดุลยภาพ

สหกรณ์สามารถเลือกเครื่องมือการควบคุมและประเมินการปฏิบัติงานของสหกรณ์ขึ้นเองได้ โดยคำนึงถึงหลักการประเมิน เครื่องมือการประเมินที่เหมาะสม คือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งสามารถประยุกต์เครื่องมือการวัดผลต่างๆ มาเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดได้ ช่วยให้วัดผลได้ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น เนื่องจาก BSC สามารถกำหนดดัชนีชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน ด้านสมาชิก/ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.5 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

1. มุมมองด้านการเงิน

ภายใต้มุมมองด้านการเงินควรพิจารณาจาก 5 มิติ คือ ความเพียงพอของเงินทุน คุณภาพสินทรัพย์ ขีดความสามารถในการบริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง โดยมีดัชนีชี้วัด 12 ตัว ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานมาจากแหล่งภายใน ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์และเงินรับฝาก และมาจากแหล่งภายนอก ประกอบด้วย เงินกู้ยืม เจ้าหนี้การค้า และหนี้สินอื่น เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งด้านเงินทุน และส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินออม ซึ่งมีดัชนีชี้วัด 3 ตัว คือ

1) ดัชนีชี้วัดที่ 1 การระดมทุน เป็นการรับทุนเรือนหุ้นเพิ่ม
2) ดัชนีชี้วัดที่ 2 การระดมเงินรับฝากเพิ่ม
3) ดัชนีชี้วัดที่ 3 อัตราส่วนต่างๆ ปรับเข้าสู่เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้
   (1) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น
   (2) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน
   (3) อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์
   (4) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ สหกรณ์มีสินทรัพย์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ หลักทรัพย์และสินทรัพย์อื่น สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะเป็นลูกหนี้ เพื่อให้สินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นมีดัชนีชี้วัด 2 ตัว คือ

1) ดัชนีชี้วัดที่ 4 ลงทุนในสินทรัพย์เพิ่ม
2) ดัชนีชี้วัดที่ 5 อัตราส่วนต่างๆ ปรับเข้าสู่เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้
   (1) อัตราส่วนของสินทรัพย์
   (2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์
   (3) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจรับฝากเงิน และธุรกิจบริการ การสร้างขีดความสามารถในการบริหารจะต้องเพิ่มรายได้และปริมาณธุรกิจ ซึ่งมีดัชนีชี้วัด 2 ตัว คือ

1) ดัชนีชี้วัดที่ 6 ปริมาณธุรกิจจากแผนกต่างๆ ดังนี้
   (1) การจ่ายเงินกู้
   (2) ยอดขายจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
   (3) การรับฝากเงิน
2) ดัชนีชี้วัดที่ 7 อัตราการขยายตัวของปริมาณธุรกิจปรับเข้าสู่เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิติที่ 4 การทำกำไร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย และมีกำไรที่เพิ่มขึ้น มีดัชนีชี้วัด 4 ตัว คือ

1) ดัชนีชี้วัดที่ 8 กำไรจากการดำเนินธุรกิจต่างๆ เป็นไปตามแผนงาน
   (1) กำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ
   (2) กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2) ดัชนีชี้วัดที่ 9 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามงบประมาณ

3) ดัชนีชี้วัดที่ 10 กำไรสุทธิประจำปี

4) ดัชนีชี้วัดที่ 11 อัตราส่วนต่างๆ ปรับเข้าสู่เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

(1) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

(2) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ

(3) อัตรากำไรสุทธิ

มิติที่ 5 สภาพคล่อง การวัดสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุดและใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องทางการเงิน มีดัชนีชี้วัด 1 ตัว คือ

ดัชนีชี้วัดที่ 12 อัตราส่วนต่างๆ ปรับเข้าสู่เกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

(2) อัตราหมุนของสินค้า

(3) อายุเฉลี่ยสินค้า

(4) อัตราลูกหนี้เงินให้กู้ชำระได้ตามกำหนด

สหกรณ์จะต้องมองถึงความอยู่รอดของสหกรณ์ ควรคำนึงถึงสภาพคล่องทางการเงินในงบกระแสเงินสดว่ามีเงินสดคงเหลือเพียงพอที่จะดำเนินธุรกิจ คิดถึงความสำเร็จของสหกรณ์โดยการดูจากอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและรายได้จากการดำเนินการ และนึกถึงความรุ่งเรืองของสหกรณ์จากส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้น มีกำไรที่เพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านสมาชิก/ลูกค้า

การประเมินมุมมองด้านสมาชิก/ลูกค้าจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสหกรณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความพอใจของสมาชิกหรือผู้รับบริการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิตของสหกรณ์ การประเมินของสหกรณ์มีดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับสมาชิก คือ

2.1 การสมัครสมาชิก สหกรณ์มีการรับสมาชิกเพิ่มจำนวนเท่าใด มีการตอบรับจากสมาชิกมากน้อยเพียงใด มีการรักษาระดับสมาชิกเดิมไว้หรือระดับความจงรักภักดีของสมาชิก

2.2 การทำธุรกิจ สมาชิกได้มีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ร้อยละเท่าไร ซึ่งสมาชิกมีการแข่งขันกันทำธุรกิจ โดยการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดจากการทำธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น การบริการที่รวดเร็ว ส่งสินค้าตรงเวลา คุณภาพของสินค้าคงทน การมองคุณค่าในภาพลักษณ์ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ในสายตาสมาชิก ส่วนแบ่งตลาด สินค้าและบริการของสหกรณ์ เป็นต้น

2.3 กำไร สหกรณ์มีกำไรจะต้องมีการเฉลี่ยแก่สมาชิกเป็นจำนวนเท่าใด เช่น การจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน เป็นต้น

ในมุมมองของลูกค้าหรือสมาชิกสหกรณ์จะมุ่งเน้นไปที่ตัววัดความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งมีตัววัดใหญ่อยู่ 3 ระดับ คือ 1) ระดับการรับสมัครสมาชิกใหม่ 2) ระดับความพึงพอใจของสมาชิก และ 3) ระดับการรักษาสมาชิกเก่าไว้ หรือระดับความจงรักภักดีของสมาชิก ซึ่งตัววัดดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิก

เห็นคุณค่าสินค้าและบริการ รวมถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงของตัวสินค้าผลิตภัณฑ์และการมีความสัมพันธ์ของสหกรณ์กับสมาชิก โดยมีตัววัดย่อยเป็นตัวประกอบ ดังนี้

1) สินค้าและบริการ หมายถึง สินค้าที่มีลักษณะเป็นหนึ่งเดียวไม่เหมือนใครและสามารถสนองความต้องการในการใช้งานได้เป็นอย่างดี คุณภาพของสินค้าดีที่สุดราคาของสินค้ามีความเหมาะสมและการส่งสินค้าตรงต่อเวลา

2) ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ หมายถึง ตราสินค้าของสหกรณ์จะต้องมีความเข้มแข็งมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักแพร่หลายติดอยู่ในตลาด

3) ความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง ความไว้วางใจที่ลูกค้าหรือสมาชิกมีต่อสินค้า สหกรณ์สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิกที่อาจเปลี่ยนไปได้อย่างดี

การให้บริการสมาชิกเป็นตัววัดที่สะท้อนการปฏิบัติงานและบริการของสหกรณ์ที่มีผลกับสมาชิกหรือลูกค้า และสามารถแบ่งกลุ่มออกได้เป็นเวลาในการนำส่งสินค้า การส่งสินค้าตรงตามเวลา คุณภาพและชื่อเสียง การปฏิบัติงานและบริการ ซึ่งตัววัดเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสินค้าและบริการของสหกรณ์จะสามารถสนองตอบความต้องการของสมาชิกได้

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การประเมินการจัดการภายในสหกรณ์นั้นจะมุ่งเน้นในด้านกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์หรือกระบวนการอื่นๆ ที่สหกรณ์นำมาใช้ในการบริหารงาน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย เป็นต้น สหกรณ์ควรมีมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นดัชนีชี้วัด 12 ตัว ดังนี้

3.1 การใช้โปรแกรมระบบงาน การใช้โปรแกรมระบบงานต่างๆ เพื่อลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 3 ตัว คือ

1) วัดการจัดทำรายงานประจำเดือนตามกำหนด
2) วัดการจ่ายเงินชำระหนี้ได้ตามกำหนด
3) วัดระยะเวลาที่ใช้ในการปิดบัญชีประจำปี

3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ มีดัชนีชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

1) วัดระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน
2) วัดผลประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์
3) วัดผลประเมินเกณฑ์คัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น

3.3 ความสามารถในการดำเนินงานตามแผนโครงการ มีดัชนีชี้วัด 2 ตัว ดังนี้

1) วัดจำนวนแผนงานตามแผนโครงการที่ดำเนินการเสร็จ
2) วัดจำนวนโครงการนอกแผนที่ดำเนินการเสร็จ

3.4 การบริการข้อมูลวิชาการ มีดัชนีชี้วัด 2 ตัว ดังนี้

1) วัดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารประจำเดือน
2) วัดสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่นที่เข้ามาเยี่ยมชมสหกรณ์

3.5 การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด มีดัชนีชี้วัด 2 ตัว ดังนี้

1) วัดการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

2) วัดการประชุมเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการพิจารณาว่าอะไรที่สหกรณ์ต้องทำให้ดีในการจัดการภายในสหกรณ์เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การตลาดและบรรลุเป้าหมายทางด้านการเงินด้วย ตัววัดทางด้านกระบวนการภายใน คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านกระบวนการ และด้านสินค้าและบริการ โดยมีตัววัดย่อยลงไปอีก คือ หน่วยงานฝ่ายต่างๆ และกลุ่มงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ

สหกรณ์มีมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และเจริญเติบโต เป็นดัชนีชี้วัด 5 ตัว ดังนี้

4.1 การพัฒนาประสิทธิภาพด้านบุคลากร มีดัชนีชี้วัด 2 ตัว ดังนี้

1) วัดการจัดประชุมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้ทราบอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อสมาชิกได้รับทราบก็จะได้ถือใช้ปฏิบัติได้ถูกต้อง

2) วัดคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ได้รับการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งในการเข้ารับการอบรมในแต่ละครั้งไม่ควรเป็นกรรมการคนเดิมหรือเจ้าหน้าที่คนเดิม ควรจะมีการแบ่งกระจายให้ผู้ที่ยังไม่เคยเข้ารับการอบรมได้รับการอบรมด้วย

4.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีดัชนีชี้วัด 3 ตัว คือ

1) วัดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับเงินเดือนขั้นพิเศษ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่คนอื่นๆ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2) วัดเจ้าหน้าที่ที่มีความทักษะในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงาน

3) วัดสิ่งแวดล้อมที่ทำงาน ซึ่งมีระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีครุภัณฑ์และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ

ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ เป็นการระบุโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์ที่ต้องสร้างขึ้นมาเพื่อความสามารถสำหรับกระบวนการภายใน เพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ตัววัดมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ รวมถึงความพึงพอใจและทักษะความชำนาญของเจ้าหน้าที่ ระบบข้อมูลและขั้นตอนในการทำงานของสหกรณ์ การระบุคุณค่าหลักของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ในสหกรณ์ และผลงานรวมทั้งความประพฤติของเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำ Balanced Scorecard นั้นจะต้องมองในหลายๆ มุม และมีการวัดหลายๆ ด้าน เพื่อที่จะทำให้ได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

1) เป็นการประเมินในองค์รวมที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล

2) มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์องค์การได้

4) เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect)

5) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ ทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์การ

ข้อเสีย

1) เหมาะกับองค์การที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ

2) การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติต่างๆ มิฉะนั้นจะไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่

3) หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลง

4) ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard นั้น มีประโยชน์สำหรับการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการสร้างความสมดุลในการวัดผล เป็นการวัดผลรวมกันอย่างมีเหตุผลและระหว่างการเงิน/ไม่ใช่การเงิน ภายใน/ภายนอก การเป็นผู้นำ/การล้าหลังทางด้านข้อมูลข่าวสารของผลปฏิบัติงานของสหกรณ์

กิจกรรม 7.2.1

1. ภายใต้มุมมองด้านการเงินมีมิติเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง
2. มุมมองด้านกระบวนการภายในมีดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการในเรื่องใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.1)

เรื่องที่ 7.2.2
วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายใช้การจัดมาตรฐานสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ให้มีคุณภาพและมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจากการประเมินให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และเพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสามารถกำหนดแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

1. การควบคุมและประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

การควบคุมและประเมินของสหกรณ์นั้น จะต้องจัดทำแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยมีเกณฑ์มาตรฐาน 7 ข้อ และดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนรวมทั้งสิ้น 137 ข้อ โดยต้องประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์เท่านั้น เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์

1.1 การควบคุมและประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ มี 7 ข้อ ประกอบด้วย

1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัยหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

2) ในรอบสองปีย้อนหลังต้องไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องจัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

4) ผลการดำเนินงานในรอบปีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้าง ต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ (ดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงาน 3 ข้อ และกระบวนการบริหารจัดการภายใน 5 ข้อ)

ทั้งนี้ ข้อมูลรายละเอียดในแต่ละข้อของเกณฑ์ต่างๆ 137 ข้อนั้น สามารถศึกษาได้จากเรื่องที่ 7.3.1

1.2 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์ การประเมินให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนั้น มีการกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ วิธีการประเมินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ และหลักเกณฑ์การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์

1) การกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

(1) มาตรฐานดีเลิศ

(2) มาตรฐานดีมาก

(3) มาตรฐานดี

(4) ไม่ผ่านมาตรฐาน

2) วิธีการประเมินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดมาตรฐานสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ จำนวน 137 ข้อ โดยมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ประกอบด้วย

(1) คะแนนจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 70 คะแนน

(2) คะแนนจากกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ 30 คะแนน

3) หลักเกณฑ์การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์

- คะแนนตั้งแต่ 96 ขึ้นไป ได้เกรด A ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีเลิศ
- คะแนนตั้งแต่ 86-95.99 ได้เกรด B ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีมาก
- คะแนนตั้งแต่ 76-85.99 ได้เกรด C ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดี
- คะแนนต่ำกว่า 76 ได้เกรด F ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

เกณฑ์ตัวชี้วัด ข้อ 1-137 สหกรณ์ทุกประเภทต้องรายงาน ยกเว้นเกณฑ์ตัวชี้วัด ข้อ 11-86 กระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ สหกรณ์ต้องรายงานตามประเภทของสหกรณ์ดังนี้

(1) ข้อ 11-27 (การติดตามผลการปฏิบัติงาน งานการเงิน การจัดทำบัญชี และการจัดทำงบดุล) สหกรณ์ทุกประเภทต้องรายงาน

(2) ข้อ 28-55 (ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจรับฝากเงิน) สหกรณ์ประเภทการเกษตร ประมง นิคม บริการ ออมทรัพย์ และเครดิตยูเนี่ยน ต้องรายงาน

(3) ข้อ 56-73 (ธุรกิจซื้อ) สหกรณ์ประเภทการเกษตร ประมง นิคม บริการ และร้านค้า ต้องรายงาน

(4) ข้อ 74-86 (ธุรกิจขาย) สหกรณ์ประเภทการเกษตร ประมง นิคม และบริการ ต้องรายงาน

การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์เป็นข้อมูลเบื้องต้นแก่เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการแบ่งระดับสหกรณ์ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงและสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งก้าวหน้าแก่สหกรณ์ต่อไป

2. แนวปฏิบัติการส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์ควรดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละข้อตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ ย้อนหลังว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์แต่ละข้อแล้ว ผลการดำเนินงานในข้อนั้นเป็นอย่างไร ผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าไม่ผ่านข้อใดให้วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุแห่งการไม่ผ่านเกณฑ์ในข้อนั้น และวางแผนที่จะไปส่งเสริม แนะนำ

ขั้นตอนที่ 2 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกณฑ์มาตรฐานทุกข้อ และร่วมวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานตามขั้นตอนที่ 1 กับสหกรณ์และเจ้าหน้าที่เพื่อหาแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 แนะนำ ส่งเสริม การปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อ ดังนี้

มาตรฐานข้อ 1 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัยหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ดังนี้

1) ร่วมวิเคราะห์สาเหตุแห่งการขาดทุน อาจพิจารณาจาก

- รายได้น้อย อาจเกิดจาก สมาชิกน้อย ปริมาณธุรกิจน้อย ประเภทธุรกิจน้อย
- รายจ่ายมาก อาจเกิดจาก ต้นทุนการดำเนินงานสูง ไม่ประหยัด และไม่ปฏิบัติตามแผนงบประมาณ เมื่อได้สาเหตุแล้วนำมาวางแนวทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งแนวทางการวิเคราะห์ได้แนะนำไว้แล้ว ในเอกสารคู่มือการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสู่มาตรฐาน ในขั้นตอนที่ 2

2) จัดทำแผนปฏิบัติงานของสหกรณ์ เสนอที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีพิจารณา เพื่อนำมาเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีและกระจายแผนลงสู่การปฏิบัติเป็นรายเดือน มอบหมายผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งฝ่ายกรรมการและฝ่ายจัดการ และดำเนินการตามแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์ให้ได้มาตรฐาน

มาตรฐานข้อ 2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

1) ลงบัญชีให้เป็นปัจจุบัน/ตรวจสอบประจำสม่ำเสมอ

2) เก็บรักษาเงินสดตามระเบียบ

3) ตรวจสอบสินค้าคงเหลือเป็นประจำ

4) ผู้เก็บรักษาเงินสดกับผู้ลงบัญชีแยกจากกัน

5) ดำเนินการตามแนวทางการควบคุมภายใน/ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

6) ตรวจสอบหลักประกันของเจ้าหน้าที่ฯ

7) มอบหมายงานชัดเจนและติดตามงาน

8) ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

9) หากมีการทุจริตในสหกรณ์ ควรรีบดำเนินการตามนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีมีหนังสือแจ้งให้แก้ไขปัญหาทุจริตหรือข้อบกพร่องโดยเร็ว

มาตรฐานข้อ 3 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชี ตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

1) มอบหมายเจ้าหน้าที่จัดทำบัญชี

2) ตรวจสอบหลักฐานการลงบัญชีให้ถูกต้อง และบันทึกรายการทางบัญชีในสมุดบัญชีขั้นต้นจนถึงขั้นปลาย ให้ครบถ้วนถูกต้องทั้งประจำวันและประจำเดือน

3) จัดทำงบทดลองเป็นประจำเดือน ตรวจนับสินค้าคงเหลือและตรวจทะเบียนคุมต่างๆ ให้ตรงกับงบทดลอง

4) จัดทำงบการเงินทุกไตรมาส และจัดทำงบการเงิน ณ วันสิ้นปีบัญชีเพื่อส่งให้ผู้สอบบัญชี ตรวจสอบภายใน 30 วัน

5) การจัดทำบัญชีเป็นไปตามรูปแบบบัญชีตามที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์แนะนำ

มาตรฐานข้อ 4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยจัดทำทะเบียนสมาชิกที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์และที่ไม่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ สำหรับสมาชิกที่ไม่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์จะต้องไปพบปะเยี่ยมเยียนหาเหตุผลว่า สมาชิกมีเหตุผลอะไรที่ไม่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ ซึ่งอาจพบว่าสมาชิกย้ายออกนอกแดน ไม่มีตัวตน หรือเหตุผลการบริการของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องนำมาปรับปรุง โดยพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

1) สหกรณ์จะต้องทำธุรกิจและให้บริการตามความต้องการของสมาชิก

2) สหกรณ์จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกถึงวิธีการและขั้นตอนการทำธุรกิจของสหกรณ์ให้ความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านราคาผลผลิต ราคาขายสินค้าและบริการ อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น และทำความเข้าใจถึงผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ได้แก่ เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ และเงินปันผลตามหุ้น เป็นต้น

3) สหกรณ์จะต้องเน้นให้สมาชิกเห็นถึงการบริการที่แตกต่างระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอก เช่น ราคาที่แตกต่าง บริการที่แตกต่าง เป็นต้น

4) สหกรณ์จะต้องช่วยเหลือสมาชิกตามสมควร เมื่อสมาชิกได้รับความเดือดร้อนด้านการประกอบอาชีพ และด้านอื่นๆ เช่น การเจ็บป่วย เป็นต้น

5) สหกรณ์ต้องมีข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของสมาชิก ในเรื่องการผลิต ปัจจัยการผลิต รายได้ รายจ่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำธุรกิจกับสมาชิกต่อไป

มาตรฐานข้อ 5 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากจะไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

1) สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจให้มีปริมาณเพียงพอ ที่จะมีรายได้เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่

2) หากมีธุรกิจไม่เพียงพอ ให้มอบหมายกรรมการหรือสมาชิกมาดำเนินการ และจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ฯ

3) ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานข้อ 6 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

1) สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจมีกำไรเพียงพอ

2) แนะนำให้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการสมาชิก และหรือทุนสาธารณประโยชน์ รวมทั้งให้มีการจ่ายเงินทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมนั้นด้วย

3) แนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์ใช้จ่ายทุนสวัสดิการ และทุนสาธารณประโยชน์ และทุนอื่นๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ

มาตรฐานข้อ 7 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

1) ผู้ตรวจสอบกิจการเข้าตรวจสอบสหกรณ์ และรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน หากมีปัญหาคณะกรรมการดำเนินการจะต้องดำเนินการแก้ไข

2) คณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบฯ

3) ผู้ตรวจการสหกรณ์ (ฝ่ายเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์) เข้าไปตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 4 ติดตามและประเมินผล

1) กรรมการดำเนินการตรวจติดตามการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ 3 รายงานเสนอ คณะกรรมการดำเนินการ

2) กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ติดตามผลเสนอสหกรณ์จังหวัดและแจ้งสหกรณ์

จากแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานของตนในภาพรวมเบื้องต้น เนื่องจากตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์เป็นเกณฑ์เบื้องต้นทั่วไปที่สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้ผ่านได้ โดยยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สหกรณ์ได้รับสิทธิบางประการ ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด เช่น เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การพิจารณาคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นและเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

การส่งเสริมสหกรณ์ให้ได้เกณฑ์มาตรฐานมีข้อดี ดังนี้

มาตรฐาน ข้อ 1

1) ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ
2) สมาชิกได้รับผลตอบแทน
3) พนักงานมีขวัญกำลังใจ
4) มีเงินสำรองเพิ่มขึ้น

มาตรฐาน ข้อ 2

1) องค์การได้รับความไว้วางใจ
2) ประสิทธิภาพของผู้บริหาร
3) บุคลากรมีความประพฤติดี ซื่อสัตย์สุจริต
4) ไม่เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น

มาตรฐาน ข้อ 3

1) เป็นกระบวนการตรวจสอบและควบคุมการทำงาน
2) ใช้เป็นข้อมูลในการติดตามผลการดำเนินงาน
3) พยากรณ์แนวโน้มการดำเนินธุรกิจแก้ไขปัญหา
4) ใช้ตรวจสอบฐานะทางเศรษฐกิจ
5) วางแผนขยายธุรกิจ ได้ถูกต้องแม่นยำ
6) แสดงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้

มาตรฐาน ข้อ 4

1) ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
2) เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
3) อำนวยประโยชน์หรือให้บริการแก่สมาชิกได้ตามต้องการ
4) สร้างผลตอบแทนเพียงพอ

มาตรฐาน ข้อ 5

1) การบริหารมีประสิทธิภาพ
2) มีผู้รับผิดชอบการปฏิบัติกิจกรรมในสหกรณ์
3) นำนโยบายมาปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง
4) บริการและตอบสนองความต้องการของสมาชิก
5) แสดงถึงความสามารถในการพึ่งตนเองของสหกรณ์

มาตรฐาน ข้อ 6

1) สมาชิกได้รับการดูแลและช่วยเหลือ

2) สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ได้รับสิ่งที่ดี

3) เพิ่มภาพลักษณ์ของสหกรณ์เป็นองค์การที่มีคุณธรรม

มาตรฐาน ข้อ 7

1) เป็นการสร้างระบบการควบคุมภายใน

2) มีความเป็นเอกภาพ

3) สร้างความชัดเจนโปร่งใส

การส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละข้อ เป็นการส่งผลดีสำหรับสหกรณ์ที่ได้ปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าว ในส่วนของข้อเสียของเกณฑ์มาตรฐานนั้นจะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์

กิจกรรม 7.2.2

เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ 7 ข้อ สามารถนำไปใช้ในการควบคุมและประเมินสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2)

เรื่องที่ 7.2.3
วิธีการควบคุมและประเมินตามหลักธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสุนนให้สหกรณ์ทุกสหกรณ์ทุกประเภทให้มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมสหกรณ์ให้ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเคร่งครัด เน้นการสร้างระบบงานที่มีการควบคุมภายในที่ดี

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางและปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลัก จึงได้กำหนด “หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์” มาเป็นเกณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

1. เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่ดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในที่ดีดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติถือใช้อย่างเคร่งครัด การดำเนินกิจการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์และยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง

1.1 หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 9 หลัก ดังนี้

1.1.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน

1.1.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่สหกรณ์สามารถดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

1.1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์มีการบริหารจัดการและดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งหรือความต้องการของความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน

1.1.4 หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

1.1.5 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์การทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

1.1.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

1.1.7 หลักการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปรับปรุงกระบวนการ การดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์

1.1.8 หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่างๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

1.1.9 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการโดยการยึดมั่นความถูกต้องไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาคแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยรณรงค์ให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน

เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีจำนวน 9 หลัก ดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

หลักสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การประเมิน (ข้อ)	ระดับการพิจารณา
1. หลักประสิทธิผล	13	3	1-5
2. หลักประสิทธิภาพ	13	2	1-5
3. หลักการตอบสนอง	12	6	1-5
4. หลักภาระรับผิดชอบ	12	6	1-5
5. หลักความโปร่งใส	13	2	1-5
6. หลักการมีส่วนร่วม	13	4	1-5
7. หลักการมอบอำนาจ	7	3	1-5
8. หลักนิติธรรม	10	6	1-5
9. หลักความเสมอภาค	7	5	1-5
รวมทั้งสิ้น	**100**	**37**	

จากตารางที่ 7.1 แสดงถึงการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

1) หลักประสิทธิผล ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี

(2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) สหกรณ์ต้องมีองค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่เกี่ยวกับประเด็นทางด้านทรัพยากรบุคคล

(3) การบริหารจัดการสารสนเทศ สหกรณ์ต้องจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียด/องค์ประกอบครบถ้วน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของโครงการ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้

2) หลักประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ

(2) การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ

3) หลักการตอบสนอง ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

(1) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ มีองค์ประกอบความครบถ้วนของแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

(2) ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน สหกรณ์มีฐานข้อมูลสถิติการให้บริการตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน

(3) การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล สหกรณ์มีการติดตาม การรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(4) การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย นวัตกรรม และการติดตาม การรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(5) ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

(6) การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ความสามารถและมีใจให้บริการ สหกรณ์ต้องมีแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ควรมีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

4) หลักภาระรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ

(2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์การสู่ระดับบุคคล สหกรณ์มีการจัดทำแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ

(3) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี สหกรณ์มีการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและประเมินผล

(4) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์มีการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงขององค์การ กำหนดให้แยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือความเสี่ยงด้านอื่นๆ

(5) การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ และระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม หลักเกณฑ์การประเมินผลระดับบุคคล พิจารณาจากความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับบุคคลกับภารกิจ และผลผลิตหลักของตำแหน่งงานนั้นในกรณีที่ตำแหน่งนั้นมีมาตรฐานงานหรือตัวชี้วัดระดับบุคคลสอดคล้องมาตรฐานงานที่กำหนด

(6) การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกำหนดนโยบายและแผนความรับผิดชอบ ประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ด้าน คือ (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) องค์การ และ (4) ผู้ปฏิบัติงาน

5) หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย 2 ย่อย ได้แก่

(1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของสหกรณ์

(2) ระบบการควบคุมภายใน สหกรณ์มีการแต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายในหมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับจากการแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมาจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอกมีหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน บริหาร และควบคุมความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง

6) หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) ครบถ้วน (2) ถูกต้อง (3) ทันสมัย และ (4) เข้าถึงง่าย

(2) การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ผ่านช่องทางรับฟังข้อคิดเห็น ประกอบด้วย

- การจัดให้มีตู้รับข้อคิดเห็น
- การจัดให้มีสายด่วน
- การจัดให้มีตู้ไปรษณีย์รับข้อคิดเห็น
- การสัมภาษณ์ความคิดเห็น/การสำรวจความคิดเห็น
- การจัดสัมมนาวิชาการต่างๆ
- การจัดเวทีรับฟัง ความคิดเห็น
- การจัดให้มีศูนย์ข้อมูล/ห้องสมุด
- การจัดทำเว็บไซต์ซึ่งมีช่องทางสื่อสารครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก

(4) อบรมและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก

7) หลักการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

(2) กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารของสหกรณ์ตามหลักการมอบอำนาจ

(3) การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ

8) หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิเนื้อหาในการเผยแพร่

(2) กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) สหกรณ์จัดทำแผนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบดังนี้

- กิจกรรมและโครงการ
- เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ขั้นตอนการดำเนินงาน
- ผู้รับผิดชอบ
- รายละเอียดงบประมาณที่ต้องใช้
- ระยะเวลาที่ใช้
- รายละเอียดในแต่ละโครงการ

(3) การศึกษา ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน

(4) ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน

(5) การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในการใช้อำนาจ กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)

(6) กระบวนการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

9) หลักความเสมอภาค ประกอบด้วย 5 ข้อย่อย ได้แก่

(1) การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค หลักการและเหตุผลด้านความเสมอภาค

(2) การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค

(3) การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค สหกรณ์มีฐานข้อมูลพื้นฐานของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค

(4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านความเสมอภาคแก่สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

(5) การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ กระบวนงานของสหกรณ์กำหนดตามการดำเนินธุรกิจของแต่ละสหกรณ์

1.2 หลักเกณฑ์การให้คะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์สีขาว โดยการกำกับดูแลองค์การที่ดีและควรถือปฏิบัตินั้น มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็นช่วงระดับคะแนน 5 ระดับ ดังตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ระดับ	การปฏิบัติผ่านขั้นระดับ	คะแนน
1	ระดับ 1	1
2	ระดับ 2	2
3	ระดับ 2 ระดับ 3	3
4	ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4	4
5	ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5	5

ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หากการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 1 ได้ 1 คะแนน ผ่านขั้นระดับ 2 ได้ 2 คะแนน ผ่านขั้นระดับ 2 และ 3 ได้ 3 คะแนน ผ่านขั้นระดับ 2 ระดับ 3 และ 4 ได้ 4 คะแนน และช่วงสุดท้ายหากผ่านขั้นระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ ระดับ 4 และ 5 ก็จะได้ 5 คะแนน

1.3 วิธีการคำนวณคะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1.3.1 คณะทำงานที่ตรวจประเมินพิจารณาให้คะแนน โดยหากเห็นว่าข้อใดมีการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้คะแนน ให้ใส่คะแนนลงในช่องนั้นๆ เช่น

- ปฏิบัติถึงระดับ 1 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 1 ได้คะแนน 1 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 2 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2 ได้คะแนน 2 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 3 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2, 3 ได้คะแนน 3 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 4 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2, 3, 4 ได้คะแนน 4 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 5 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 5 คะแนน

1.3.2 การหาค่าร้อยละของแต่ละหลัก เมื่อให้คะแนนครบทุกข้อในหลักนั้นแล้ว นำคะแนนที่ได้มาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก และนำคะแนนมารวมกันเป็นคะแนนรวม ในแต่ละหลักต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.1 "การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร" แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.2 "การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร" แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

เรื่องที่ 7.3.1
การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

สหกรณ์ภาคการเกษตรมี 3 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ซึ่งสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจ 6 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป และธุรกิจให้บริการ

การบริหารจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และทราบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรนั้น ควรที่จะต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสหกรณ์ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสิ้น 137 ข้อ โดยต้องประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์เท่านั้น เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

ในที่นี้จึงขอเสนอแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

เกณฑ์พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์นำมาตัดคะแนน ดังตารางที่ 7.5

ตารางที่ 7.5 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	คะแนน
1. ทุจริต	30
2. ข้อบกพร่องทางการบัญชี	10
3. การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์	10
4. พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย	10
รวมทั้งสิ้น	**60**

สหกรณ์ที่จะผ่านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จะต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพราะเกณฑ์การให้คะแนนจะถูกตัดออกไปตามลำดับ หากพบว่ามีการทุจริตก็จะถูกตัดคะแนนออกไป 30 คะแนน พบข้อบกพร่องทางการบัญชี ตัดคะแนนออกไป 10 คะแนน การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์ ตัดคะแนนออกไป 10 คะแนน และหากพบพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ก็จะตัดคะแนนออกไปอีก 10 คะแนน

การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีตามธรรมาภิบาลนั้น สหกรณ์จะต้องสร้างความสมดุลโดยเชื่อมองค์ประกอบ 3 ด้าน ภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิกผู้ใช้บริการ ด้านการจัดการธุรกิจ และด้านการบริหารงานสหกรณ์ให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีความมั่นคง โดยการส่งเสริมให้ทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลักข้างต้น ส่วนใหญ่สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ได้นำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลนั้นเหมาะสำหรับสหกรณ์ทุกสหกรณ์

กิจกรรม 7.2.3

1. สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลมีความหมายว่าอย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป
2. พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 7.3
การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

7.3.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

7.3.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

แนวคิด

1. การบริหารจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร ควรใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสหกรณ์ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสิ้น 137 ข้อ โดยต้องประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์เท่านั้น เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น
2. การบริหารจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร หากต้องการให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะในเรื่องของการควบคุมและการประเมิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน จึงควรที่จะต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินด้วยหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีระบบการควบคุมภายในและธรรมาภิบาลที่ดี โดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำแนวทางธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อประเมินว่าสหกรณ์มีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์วัด 2 ส่วน คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการและในระดับสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.1 "การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร" แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.2 "การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร" แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

เรื่องที่ 7.3.1
การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

สหกรณ์ภาคการเกษตรมี 3 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ซึ่งสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจ 6 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป และธุรกิจให้บริการ

การบริหารจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และทราบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรนั้น ควรที่จะต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสหกรณ์ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสิ้น 137 ข้อ โดยต้องประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์เท่านั้น เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

ในที่นี้จึงขอเสนอแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

แบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

เกณฑ์ข้อที่ 1 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีสุดท้ายย้อนหลังสหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่มีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม

ผลการดำเนินงาน

1) ในรอบสองปีบัญชีสุดท้ายมีผลการดำเนินงานขาดทุน

2) ในรอบสองปีบัญชีสุดท้ายมีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนหนึ่งปี

3) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีสุดท้ายมีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่มีอุบัติเหตุ หรือ ภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

4) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงบประมาณรายรับ-รายจ่าย

5) มีการนำแผนปฏิบัติประจำปีมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายเดือน

6) มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

7) มีการรายงานผลการรับ-จ่ายเงินให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

8) มีการติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการรายเดือน

เกณฑ์ข้อที่ 2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

ผลการดำเนินงาน

9) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังมีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

10) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์ การติดตามผลการปฏิบัติงาน

11) นำแนวทางการควบคุมภายในเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้สหกรณ์ถือปฏิบัติ

12) ถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดมาตรการ ปรับปรุงแก้ไข

13) มีการบันทึกรายงานการประชุมใหญ่ให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน ให้ถูกต้องสมบูรณ์

14) คณะกรรมการดำเนินการควบคุมผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

15) ได้สำเนาระเบียบต่างๆ ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นถือใช้ให้หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องทราบ

งานการเงิน

16) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและการเก็บรักษาเงิน

17) มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน

18) ได้แยกเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน

19) มีเอกสารการรับเงิน-จ่ายเงิน ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นไปตามระเบียบ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัย

20) มีการตรวจนับเงินสดคงเหลือเมื่อสิ้นเวลาทำการ เพื่อยืนยันยอดกับบัญชีเงินสด

21) มีการเก็บรักษาเงินสดในมือในแต่ละวันตามระเบียบที่กำหนด

22) มีการจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน และมีการทำทะเบียนคุมเป็นปัจจุบัน

23) จัดให้มีกรรมการและหรือผู้เกี่ยวข้องสุ่มตรวจเงินสดในมือเพื่อสอบทานยอดกับสมุดเงินสด

การจัดทำบัญชี

24) มีการบันทึกรายการบัญชีที่ไม่เกี่ยวกับกระแสเงินสดภายใน 3 วัน นับแต่วันที่มีรายการเกิดขึ้น

25) เก็บรักษาสมุดบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ในที่ปลอดภัย การจัดทำงบดุล

26) ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและให้ความเห็นงบการเงินก่อนเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่ออนุมัติ

27) ได้ขออนุมัติงบดุลจากที่ประชุมใหญ่ ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีธุรกิจสินเชื่อ

28) มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ

29) มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ

30) ลงรายการในคำขอกู้ สัญญากู้ ครบถ้วนและถูกต้อง

31) มีการจัดหลักประกันเงินกู้ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

32) ได้จัดทำทะเบียนหนังสือกู้เงินระยะสั้น-ปานกลาง ให้เป็นปัจจุบัน

33) มีการจัดทำทะเบียนการค้ำประกันให้เป็นปัจจุบัน

34) เงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติก่อนจ่ายเงินกู้

35) สมาชิกจะลงลายมือชื่อในใบรับเงินกู้ เมื่อรับเงินกู้เท่านั้น

36) หลักฐานการจ่ายเงินกู้มีข้อมูลถูกต้องและครบถ้วน

37) จัดทำทะเบียนลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน

38) มีหลักฐานการรับชำระหนี้ครบถ้วน

39) มีแผนปฏิบัติการเร่งรัดหนี้สิน

40) เก็บรักษาเอกสารสิทธิที่ใช้ค้ำประกันเงินกู้ และหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานสหกรณ์

41) มีการแยกอายุหนี้

42) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการให้สินเชื่อต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน

43) มีการสุ่มสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ธุรกิจการรับฝากเงิน

44) ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือฝากประจำถูกต้องตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

45) มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่รับฝากเงินและอนุมัติให้ถอนเงินภายในวงเงินที่กำหนด

46) เจ้าหน้าที่รับฝากเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีของสหกรณ์ต้องไม่เป็นบุคคลคนเดียวกัน

47) มีตัวอย่างลายมือชื่อของผู้มีอำนาจถอนเงินในการเปิดบัญชีเงินฝากครั้งแรก และการถอนเงินหรือการปิดบัญชี เงินฝาก กระทำได้โดยผู้มีอำนาจถอนเงินตามตัวอย่างลายมือชื่อที่ให้ไว้

48) ออกสมุดคู่ฝากให้ผู้ฝากยึดถือไว้ ห้ามฝากสหกรณ์

49) มีการสุ่มตรวจบัญชีเงินฝากของสมาชิกที่ขาดการติดต่อกับสหกรณ์เกิน 1 ปี

50) มีการจัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหนี้เงินฝากรายตัวเป็นปัจจุบัน

51) มีการตรวจสอบสมุดคู่ฝากกับทะเบียนย่อยเจ้าหนี้เงินฝากและตัวอย่างลายมือชื่อทุกครั้งที่มีการถอนเงิน

52) มีหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการรับฝากเงินถูกต้องครบถ้วน

53) มีการตรวจสอบทะเบียนย่อยเจ้าหนี้เงินฝากและบัญชีแยกประเภทเป็นประจำ

54) มีการรายงานผลการรับฝากเงินของสหกรณ์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

55) มีการสุ่มสอบทานและยืนยันยอดเงินฝากของสมาชิกกับทะเบียนเจ้าหนี้เงินฝากรายตัว เมื่อสิ้นปีทางบัญชี

ธุรกิจการซื้อ

56) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย

57) มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

58) มีการสำรวจความต้องการสินค้าจากสมาชิก

59) มีการจัดซื้อสินค้าตามความต้องการของสมาชิก

60) มีการอนุมัติก่อนการจัดซื้อสินค้า

61) มีการอนุมัติก่อนการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

62) ผู้ทำหน้าที่ในการจัดซื้อสินค้าและผู้ทำหน้าที่ตรวจรับสินค้าต้องไม่เป็นบุคคลคนเดียวกัน

63) จัดเก็บสินค้าไว้ในที่ปลอดภัย

64) จัดทำทะเบียนคุมสินค้าให้เป็นปัจจุบัน

65) มีการจัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหนี้การค้าเป็นปัจจุบันและส่งชำระหนี้ตามสัญญา

66) จัดทำทะเบียนย่อยลูกหนี้การค้าเป็นปัจจุบันและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้การค้า ให้เป็นไปตามสัญญา

67) มีหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้าและจำหน่ายสินค้าถูกต้องครบถ้วน

68) มีการรายงานผลการจัดหาและจำหน่ายสินค้าต่อคณะกรรมการดำเนินการ

69) มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือเป็นประจำ

70) มีการรายงานผลการตรวจนับสินค้าคงเหลือต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

71) มีการสุ่มตรวจนับสินค้ายืนยันยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุม

72) มีการสำรวจสินค้าเก่าเก็บเสื่อมชำรุด เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อขอลดราคาและหรือตัดจำหน่าย

73) มีการสุ่มสอบทานหนี้ กรณีที่มีการซื้อขายเป็นเงินเชื่อ

ธุรกิจการขาย

74) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการรวบรวมผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก

75) มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการรวบรวมผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

76) มีการสำรวจความต้องการจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก

77) มีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการรับซื้อผลผลิต

78) มีการตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตที่รวบรวม

79) ก่อนขายผลผลิตเป็นเงินเชื่อต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ/อนุกรรมการ

80) มีการจัดทำทะเบียนคุมผลผลิตให้เป็นปัจจุบัน

81) มีการจัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหนี้และหรือลูกหนี้ กรณีซื้อขายเป็นเงินเชื่อให้เป็นปัจจุบัน

82) มีหลักฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อ และการจำหน่ายผลผลิตถูกต้องครบถ้วน

83) มีการตรวจนับผลผลิตคงเหลือ

84) มีการสุ่มตรวจผลผลิตคงเหลือเพื่อยืนยันยอดการตรวจนับกับทะเบียนคุม

85) มีการรายงานผลของธุรกิจรวบรวมต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

86) มีการสุ่มสอบทานหนี้ กรณีซื้อ-ขายเป็นเงินเชื่อ

เกณฑ์ข้อที่ 3 ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้ายสหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

ผลการดำเนินงาน

87) ไม่จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ

88) จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแต่ยังไม่ได้เสนอที่ประชุมใหญ่

89) จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จแล้วนำเสนอเพื่อขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่เกิน 150 วัน

90) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายจัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติให้ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีบัญชี

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

91) มีคำสั่งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบประจำหรือจัดจ้างผู้รับผิดชอบประจำในการจัดทำบัญชี

92) มีการบันทึกรายการบัญชีขั้นต้นและบัญชีแยกประเภทเป็นปัจจุบัน

93) มีการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยต่างๆ กับบัญชีแยกประเภทเป็นประจำ

94) มีการจัดทำงบทดลองประจำเดือน

95) มีการนำเสนองบทดลองให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

เกณฑ์ข้อที่ 4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

ผลการดำเนินงาน

96) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อยกว่า ร้อยละ 20

97) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 20–29

98) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 30–39

99) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 40–49

100) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 50–59

101) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 60–69

102) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70–79

103) สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 80 ขึ้นไป

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

104) จัดทำทะเบียนสมาชิก

105) มีการรายงานผลการเข้า-ออกของสมาชิก

106) จัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหนี้-ลูกหนี้ของสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน

107) มีการรายงานผลแต่ละธุรกิจต่อที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ

108) มีการสุ่มทานหนี้

เกณฑ์ข้อที่ 5 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

ผลการดำเนินงาน

109) ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่

110) มีผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์โดยไม่ได้รับมอบหมายตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร

111) ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์ แต่มีกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

112) จัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำโดยได้รับมอบหมายตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

113) มีการจัดโครงสร้างและมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ

114) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับการทำงานหรือเรียกชื่ออื่นที่มีข้อกำหนดสอดคล้องกับระเบียบนี้

115) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือเรียกชื่ออื่นที่มีข้อกำหนดสอดคล้องกับระเบียบนี้

116) มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติอย่างชัดเจน

117) มีการจัดทำสัญญาจ้างและจัดทำหลักประกันเจ้าหน้าที่

เกณฑ์ข้อที่ 6 ผลการดำเนินการในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายทุน สวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

ผลการดำเนินงาน

118) สหกรณ์ไม่มีกำไร ไม่มีการจัดสรรกำไร ไม่มีการตั้งกองทุน และไม่มีการจ่าย

119) ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์

120) ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์

121) ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีการจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์

122) ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีการจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์

123) ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการหรือทุนสาธารณประโยชน์ และมีการจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์

124) ผลการดำเนินการในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์และมีการจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

125) สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการสมาชิกและระเบียบว่าด้วยทุนสาธารณประโยชน์

126) สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่

127) สหกรณ์กำหนดการจัดสรรกำไรเพื่อการจัดสรรสวัสดิการไว้ในข้อบังคับ

128) สหกรณ์จัดทำทะเบียนจำแนกตามประเภทให้เป็นปัจจุบัน

129) สหกรณ์มีหลักฐานและเอกสารถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบ

130) สหกรณ์มีการรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

131) สหกรณ์มีการสุ่มสอบการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

เกณฑ์ข้อที่ 7 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของนายทะเบียนสหกรณ์

ผลการดำเนินงาน

132) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย ได้กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

133) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย ไม่ได้กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์

134) ผู้ตรวจสอบกิจการมีการกำหนดแผนการเข้าตรวจสอบกิจการสหกรณ์

135) ผู้ตรวจสอบกิจการมีการรายงานผลการตรวจสอบกิจการให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ

136) ผู้ตรวจสอบกิจการมีการรายงานผลการตรวจสอบกิจการให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทราบ เป็นประจำตามข้อบังคับของสหกรณ์

137) นำข้อสังเกตหรือข้อบกพร่องที่ได้รับแจ้งจากผู้ตรวจสอบกิจการ/ผู้ตรวจสอบภายในของสหกรณ์มาพิจารณาดำเนินการแก้ไข

ข้อที่	ข้อความข้อของเกณฑ์ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการบริหารจัดการภายใน
1	ไม่ขาดทุน	ข้อ 1-ข้อ 3	ข้อ 4-ข้อ 8
2	ไม่ทุจริต	ข้อ 9-ข้อ 10	ข้อ 11-ข้อ 86
3	ประชุมใหญ่ 150 วัน	ข้อ 87-ข้อ 90	ข้อ 91-ข้อ 95
4	สมาชิก 60%	ข้อ 96-ข้อ 103	ข้อ 104-ข้อ 108
5	จัดจ้างเจ้าหน้าที่	ข้อ 109-ข้อ 112	ข้อ 113-ข้อ 117
6	จัดสรรกำไร จ่ายเงินสวัสดิการ	ข้อ 118-ข้อ 124	ข้อ 125-ข้อ 131
7	ไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย	ข้อ 132-ข้อ 133	ข้อ 134-ข้อ 137
รวม 137 ข้อ			

ทั้งนี้ สหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจากผลการดำเนินธุรกิจขาดทุน (มาตรฐานข้อ 1) จะทำให้ไม่สามารถจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ (มาตรฐานข้อ 6) ได้ ซึ่งสหกรณ์ที่ผ่านมาตรฐานหมายถึง สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อดังกล่าวข้างต้น

กิจกรรม 7.3.1

การประเมินมาตรฐานสหกรณ์ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ทำให้ทราบในเรื่องใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.1)

เรื่องที่ 7.3.2
การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

สหกรณ์นอกภาคเกษตรมี 4 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน การบริหารธุรกิจสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจเกี่ยวกับด้านการเงิน และการให้บริการ ซึ่งจะแตกต่างจากสหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูปผลผลิต

การบริหารจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร หากต้องการให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะในเรื่องของการควบคุมและการประเมินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน จึงควรที่จะต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินด้วยหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีระบบการควบคุมภายในและธรรมาภิบาลที่ดี

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือใช้ชื่อย่อว่า “ชสอ.” ได้จัดทำแนวทางธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อประเมินว่าสหกรณ์มีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์วัด 2 ส่วน คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการและในระดับสหกรณ์

วิธีการประเมินธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.1 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ **หมายเหตุ:** จำนวนตัวเลขกรรมการตามคอลัมน์หลักเกณฑ์การให้คะแนน คิดจากสหกรณ์ที่มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ถ้าสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการไม่ถึง 15 คน ก็ให้ลดลงตามสัดส่วน	
1.1.1 ใช้สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์ไม่เกิน 5,000 ล้านบาท	
0 = องค์ประกอบของกรรมการมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามที่สหกรณ์กำหนด	ตรวจสอบจากฐานข้อมูลของสหกรณ์
1 = กรรมการดำเนินการจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตรกรรมการดำเนินการที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง	
2 = กรรมการดำเนินการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตรกรรมการดำเนินการที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง	
3 = คณะกรรมการดำเนินการจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตรกรรมการดำเนินการที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง	
4 = คณะกรรมการดำเนินการจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน ผ่านการอบรมในหลักสูตรกรรมการดำเนินการที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.1.2 ใช้สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์เกิน 5,000 ล้านบาท	
0 = องค์ประกอบของกรรมการมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามที่สหกรณ์กำหนด	ตรวจสอบจากฐานข้อมูลของสหกรณ์
1 = กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และกรรมการจำนวนไม่น้อยกกว่า 2 คน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงินหรือการบัญชีหรือการวางแผนหรือการวิเคราะห์โครงการหรือการให้สินเชื่อหรือการบริหารความเสี่ยง	
2 = กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และกรรมการจำนวนไม่น้อยกกว่า 3 คน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงินหรือการบัญชีหรือการวางแผนหรือการวิเคราะห์โครงการหรือการให้สินเชื่อหรือการบริหารความเสี่ยง	
3 = กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงินหรือการบัญชีหรือการวางแผนหรือการวิเคราะห์โครงการหรือการให้สินเชื่อหรือการบริหารความเสี่ยง	
4 = กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และผ่านการอบรมในหลักสูตรกรรมการดำเนินการที่ ชสอ. รับรอง - กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงินหรือการบัญชีหรือการวางแผนหรือการวิเคราะห์โครงการหรือการให้สินเชื่อหรือการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านการอบรมในหลักสูตรที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง - กรรมการจำนวน 1 คน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์โดยผ่านการอบรมในหลักสูตรที่นายทะเบียนหรือ ชสอ. รับรอง	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.2 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่	
0 = ไม่มีระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการ	ตรวจสอบจาก ระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการของสหกรณ์
1 = มีระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการ มีระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารป้องกันการซื้อสิทธิขายเสียง ผู้จัดการสหกรณ์ต้องไม่เป็นกรรมการของสหกรณ์ภายในระยะเวลา 2 ปีหลังจากพ้นตำแหน่ง	
2 = มีระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการ มีระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารป้องกันการซื้อสิทธิขายเสียง ผู้จัดการสหกรณ์ต้องไม่เป็นกรรมการของสหกรณ์ภายในระยะเวลา 2 ปีหลังจากพ้นตำแหน่งมีการถือใช้ระเบียบแต่ไม่เคร่งครัด	
3 = มีระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการ มีระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารป้องกันการซื้อสิทธิขายเสียง ผู้จัดการสหกรณ์ต้องไม่เป็นกรรมการของสหกรณ์ภายในระยะเวลา 2 ปีหลังจากพ้นตำแหน่ง มีการถือใช้ระเบียบอย่างเคร่งครัด	
4 = มีระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งคณะกรรมการ มีระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารป้องกันการซื้อสิทธิขายเสียง ผู้จัดการสหกรณ์ต้องไม่เป็นกรรมการของสหกรณ์ภายในระยะเวลา 2 ปีหลังจากพ้นตำแหน่ง มีการถือใช้ระเบียบอย่างเคร่งครัด มีคณะกรรมการอิสระที่แต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด (คณะกรรมการสรรหา/เลือกตั้ง) มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการเลือกตั้งอย่างเบ็ดเสร็จพร้อมงบประมาณอย่างเพียงพอในการบริหารจัดการเลือกตั้ง	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.3 สหกรณ์มีการกำหนดค่าตอบแทน ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเบี้ยประชุม ค่าที่พัก และเงินโบนัสกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส โดยระดับของค่าตอบแทนควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับฐานะของสหกรณ์และจูงใจให้สามารถรักษากรรมการที่มีคุณภาพ	
0 = ไม่มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส	ตรวจสอบจาก ระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการของสหกรณ์
1 = มีระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส	
2 = มีระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส แต่มีการถือใช้ปฏิบัติไม่เคร่งครัด	
3 = มีระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส แต่มีการถือใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ไม่มีการติดตามและตรวจสอบการเบิกค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการ ไม่มีการสรุปผลการเบิกค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน	
4 = มีระเบียบว่าด้วยค่าตอบแทนกรรมการที่เหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส แต่มีการถือใช้ปฏิบัติ มีการใช้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายตามข้างต้นโดยมีการปฏิบัติงานจริง ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีการติดตามและตรวจสอบการเบิกค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการ มีการสรุปผลการเบิกค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน (หน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ)	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.4 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความซื่อตรง และต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	
0 = ไม่มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อย	ตรวจสอบจาก 1. หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวน และคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อยเป็นลายลักษณ์อักษร 2. สัดส่วนจำนวนกรรมการที่เข้าประชุมคณะกรรมการย่อย
1 = มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อยเป็นลายลักษณ์อักษร	
2 = มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อยเป็นลายลักษณ์อักษร และถือใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	
3 = มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อยเป็นลายลักษณ์อักษร และถือใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด กรรมการสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
4 = มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคณะกรรมการย่อยเป็นลายลักษณ์อักษร และถือใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด กรรมการสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบและติดตามการแต่งตั้งกรรมย่อยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด กรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องไม่เป็นคณะกรรมการย่อยเกิน 5 คณะ ประธานกรรมการไม่ร่วมเป็นกรรมการย่อย ยกเว้นคณะกรรมการอำนวยการ (เพื่อไม่ให้มี ผลกระทบต่อการเป็นอิสระในความคิด และการปฏิบัติงาน)	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.5 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดให้มีกระบวนการสรรหาพิจารณาและแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้จัดการ โดยมีขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารการเงิน ตลอดจนด้านธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม	
0 = ไม่มีการระบุวิธีการสรรหาผู้จัดการไว้ในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่	ตรวจสอบจาก ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
1 = มีการระบุวิธีการสรรหาผู้จัดการไว้ในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่	
2 = มีการระบุวิธีการสรรหาผู้จัดการไว้ในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่ การดำเนินการสรรหาผู้จัดการโดยปฏิบัติตามข้อยกเว้น ทั้งนี้ ต้องมีการระบุเหตุผลความจำเป็นและเป็นมติของคณะกรรมการดำเนินการ	
3 = มีการระบุวิธีการสรรหาผู้จัดการไว้ในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่ การดำเนินการสรรหาผู้จัดการโดยปฏิบัติตามระเบียบ มีการวางแผนสรรหาผู้จัดการเพื่อความต่อเนื่องในการทำงาน	
4 = มีการระบุวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การธนาคาร การบัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และวิธีการสรรผู้จัดการไว้ในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่ การดำเนินการสรรหาผู้จัดการโดยปฏิบัติตามระเบียบ มีการวางแผนสรรหาผู้จัดการเพื่อความต่อเนื่องในการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการประจำปี โดยวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (KPI) อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.6 การกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้านการดูแล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการต่อต้านการทุจริต (แยกเป็นข้อย่อย 5 ข้อ 5 ด้าน) (ต้องมีตัวอย่างการกำหนดนโยบายทั้ง 5 ด้าน)	
0 = ไม่มีการกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้านการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการต่อต้านการทุจริต	ตรวจสอบจาก 1. นโยบายด้านธรรมาภิบาล 2. นโยบายด้านจรรยาบรรณ 3. นโยบายด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 4. นโยบายด้านการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย 5. นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต
1 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน	
2 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน	
3 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน	
4 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน จัดให้มีระบบจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ	
1.7 การกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์	
0 = ไม่มีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์	ตรวจสอบจาก นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์
1 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ ให้ความรู้แก่กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของสหกรณ์	
3 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ให้กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ	
4 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภายใต้วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ให้กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ มีการกำกับติดตามและประเมินผล	
1.8 การกำกับและติดตามการดำเนินการของสหกรณ์โดยการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	
0 = ไม่มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการและไม่มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า	ตรวจสอบจาก 1. กำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ 2. ช่องทางการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าของสหกรณ์ 3. รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์
1 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน	
2 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน หัวหน้าฝ่ายและผู้มีรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการชี้แจงข้อมูลต่อที่ประชุม	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1.6 การกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้านการดูแล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการต่อต้านการทุจริต (แยกเป็นข้อย่อย 5 ข้อ 5 ด้าน) (ต้องมีตัวอย่างการกำหนดนโยบายทั้ง 5 ด้าน)	
0 = ไม่มีการกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้านการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการต่อต้านการทุจริต	ตรวจสอบจาก 1. นโยบายด้านธรรมาภิบาล 2. นโยบายด้านจรรยาบรรณ 3. นโยบายด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 4. นโยบายด้านการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย 5. นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต
1 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน	
2 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน	
3 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน	
4 = มีการกำหนดนโยบายครบ 5 ด้าน มีการเผยแพร่นโยบายที่ประกาศ มีการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน จัดให้มีระบบจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ	
1.7 การกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์	
0 = ไม่มีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์	ตรวจสอบจาก นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์
1 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ ให้ความรู้แก่กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของสหกรณ์	
3 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ให้กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ	
4 = คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภายใต้วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร่วมกับฝ่ายจัดการ มีการเผยแพร่ให้กรรมการใหม่และฝ่ายจัดการรับทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการนำนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ มีการกำกับติดตามและประเมินผล	
1.8 การกำกับและติดตามการดำเนินการของสหกรณ์โดยการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	
0 = ไม่มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการและไม่มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า	ตรวจสอบจาก 1. กำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ 2. ช่องทางการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าของสหกรณ์ 3. รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์
1 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน	
2 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน หัวหน้าฝ่ายและผู้มีรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการชี้แจงข้อมูลต่อที่ประชุม	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
3 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน หัวหน้าฝ่ายและผู้มีรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการชี้แจงข้อมูลต่อที่ประชุม การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ควรใช้เวลาเกิน 3 ชั่วโมง ฝ่ายจัดการได้จัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ทันทีในวันประชุม	
4 = มีการกำหนดวันประชุมคณะกรรมการดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน หัวหน้าฝ่ายและผู้มีรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการชี้แจงข้อมูลต่อที่ประชุม การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ควรใช้เวลาเกิน 3 ชั่วโมง ฝ่ายจัดการได้จัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ทันทีในวันประชุม การประชุมในแต่ละครั้งต้องมีกรรมการเข้าร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ผู้มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิลงคะแนนเสียง ในกรณีที่จำเป็น ควรเชิญผู้รู้หรือผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมประชุมด้วย	
1.9 การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ มีการจัดระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ โดยได้คำนึงถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน	
0 = ไม่มีการจัดการข้อร้องเรียนที่เป็นระบบ	ตรวจสอบจาก 1. ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนของสหกรณ์ 2. ช่องทางการรับข้อร้องเรียนของสหกรณ์
1 = จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ	
2 = จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
3 = จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน ปกป้องผู้ร้องเรียน มีการดำเนินการตามข้อร้องเรียนตามกรอบเวลา	
4 = จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน ปกป้องผู้ร้องเรียน มีการดำเนินการตามข้อร้องเรียนตามกรอบเวลา มีการจัดทำฐานข้อมูลการร้องเรียน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติต่อไป	
1.10 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	
0 = คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อ KPIs ในระดับองค์การ และแจกแจงสู่คณะกรรมการชุดย่อย โดยมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างชัดเจนในอนาคต ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแบบถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 60	ตรวจสอบจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการของสหกรณ์
1 = คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อ KPIs ในระดับองค์การ และแจกแจงสู่คณะกรรมการชุดย่อย โดยมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างชัดเจนในอนาคต ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแบบถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 60 ขึ้นไป	
2 = คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อ KPIs ในระดับองค์การ และแจกแจงสู่คณะกรรมการชุดย่อย โดยมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างชัดเจนในอนาคต ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแบบถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 70 ขึ้นไป	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
3 = คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อ KPIs ในระดับองค์การ และแจกแจงสู่คณะกรรมการชุดย่อย โดยมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างชัดเจนในอนาคต ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแบบถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป	
4 = คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อ KPIs ในระดับองค์การ และแจกแจงสู่คณะกรรมการชุดย่อย โดยมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างชัดเจนในอนาคต ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแบบถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป	

2. องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2.1 การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติของสหกรณ์ รวมถึงการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ ทันเวลา และเชื่อถือได้ และในกรณีที่มีการกำกับดูแล	
0 = เรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติเพื่อนำไปปฏิบัติ ไม่มีการอ้างถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ	ตรวจสอบจาก เอกสารเรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติของสหกรณ์
1 = เรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการอ้างถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ	
2 = เรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการอ้างถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ แต่ไม่มีข้อเสนอแนะจากผู้เสนอเรื่อง	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
3 = เรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการอ้างถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ และมีข้อเสนอแนะจากผู้เสนอเรื่อง มีการตรวจสอบติดตามการทำงานและงานที่มอบหมายว่ากระทำไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติ หรือไม่	
4 = ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และประกาศนายทะเบียน เรื่องที่เสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือลงมติเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการอ้างถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ มีข้อเสนอแนะจากผู้เสนอเรื่องและในกรณีเป็นเรื่องที่สำคัญ และยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้มีการหารือร่วมกันกับทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น มีการนำมติที่ถือใช้ในปีที่ผ่านมา มาทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นระเบียบ หรือจะถือใช้มติต่อไป มีการตรวจสอบติดตามการทำงานและงานที่มอบหมายว่ากระทำไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติ หรือไม่ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลตามที่กฎหมายกำหนดไว้	
2.2 การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต การมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่เป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต รวมทั้งเป็นไปตามกรอบนโยบายด้านธรรมาภิบาล	
0 = ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีการรวบรวมมติต่างๆ ในการตีความตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน ไม่มีการรับฟังข้อคิดเห็นในการออกระเบียบต่างๆ ในกรณีที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย ในวงกว้าง ไม่มีกลไกที่เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ ไม่มีช่องทางเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีสิทธิในการอุทธรณ์	ตรวจสอบจาก 1. ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนของสหกรณ์ 2. ประกาศเรื่องช่องทางการรับข้อร้องเรียนของสหกรณ์

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
1 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการประกาศให้รับทราบกันอย่างเปิดเผย มีการรวบรวมมติต่างๆ ในการตีความตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน	
2 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการประกาศให้รับทราบกันอย่างเปิดเผย มีการรวบรวมมติต่างๆ ในการตีความตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังข้อคิดเห็นในการออกระเบียบต่างๆ ในกรณีที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง	
3 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการประกาศให้รับทราบกันอย่างเปิดเผย มีการรวบรวมมติต่างๆ ในการตีความตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังข้อคิดเห็นในการออกระเบียบต่างๆ ในกรณีที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง มีกลไกที่เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ	
4 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการประกาศให้รับทราบกันอย่างเปิดเผย มีการรวบรวมมติต่างๆ ในการตีความตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังข้อคิดเห็นในการออกระเบียบต่างๆ ในกรณีที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง มีกลไกที่เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ มีช่องทางเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีสิทธิในการอุทธรณ์	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2.3 การใช้งบประมาณเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	
0 = มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อสินทรัพย์ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ปีที่ผ่านมา	ตรวจสอบจาก 1. รายงานการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานประจำปีของสหกรณ์ 2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์
1 = มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานประจำปี มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อสินทรัพย์ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	
2 = มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานประจำปี มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อสินทรัพย์ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2	
3 = มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานประจำปี มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อสินทรัพย์ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3	
4 = มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานประจำปี มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อสินทรัพย์ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4 มีแรงจูงใจที่จะรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ	
2.4 การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล มีการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล สารสนเทศ รายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินและระเบียบกฎเกณฑ์ที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส เท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกรวดเร็ว	
0 = สหกรณ์ไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย	ตรวจสอบจาก 1. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ 2. ช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลของสหกรณ์
1 = สหกรณ์มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (โดยเฉพาะรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานทางการเงิน) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย แต่ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2 = สหกรณ์มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (โดยเฉพาะรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานทางการเงิน) ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านการวิเคราะห์ให้ง่ายต่อการเข้าใจ	
3 = สหกรณ์มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (โดยเฉพาะรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานทางการเงิน) ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านการวิเคราะห์ให้ง่ายต่อการเข้าใจ มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างหลากหลาย	
4 = สหกรณ์มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (โดยเฉพาะรายงานผลรายงานทางการเงิน) ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านการวิเคราะห์ให้ง่ายต่อการเข้าใจ มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างหลากหลาย มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และรองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	
2.5 สหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	
0 = ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) และคู่มือการปฏิบัติงาน	ตรวจสอบจาก 1. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) ของสหกรณ์ 2. คู่มือการปฏิบัติงานของสหกรณ์
1 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) และคู่มือการปฏิบัติงาน	
2 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) และคู่มือการปฏิบัติงานและได้รับการปรับปรุงตามความจำเป็นกรรมการและฝ่ายจัดการได้รับการอบรมที่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	
3 = มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) และคู่มือการปฏิบัติงานและได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรรมการและฝ่ายจัดการได้รับการอบรมที่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
4 = มีการกำหนดโครงสร้างองค์การ และขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและในระดับฝ่าย รวมทั้งผู้รับผิดชอบที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการทบทวนเปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานรายปี กรรมการและฝ่ายจัดการได้รับการอบรมที่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่สหกรณ์มีสินทรัพย์ไม่เกิน 5,000 ล้านบาท มีการตรวจสอบภายในโดยผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบภายใน (ถ้ามี) ในกรณีที่สหกรณ์มีสินทรัพย์เกิน 5,000 ล้านบาท ให้มีการตรวจสอบภายในโดยผู้ตรวจสอบกิจการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบ (เสนอให้ กตส. กำหนดระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบกิจการ สำหรับสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์เกินกว่า 5,000 ล้านบาท ขึ้นมาเป็นการเฉพาะ)	
2.6 การบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของสหกรณ์ โดยคำนึงถึงโอกาสปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านตามหลักการอย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการดูแลติดตาม และควบคุมการบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารการสหกรณ์ออมทรัพย์	
0 = ไม่มีการบริหารความเสี่ยง	ตรวจสอบจากรายงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
1 = มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างน้อย 2 ด้าน	
2 = มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างน้อย 3 ด้าน	
3 = มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างน้อย 4 ด้าน	
4 = มีการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้อ 3 ของเกณฑ์มาตรฐานบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างน้อย 5 ด้าน	

ตาราง (ต่อ)

หลักเกณฑ์การให้คะแนน	วิธีการประเมิน/หลักฐานอ้างอิง
2.7 การกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	
0 = ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ตรวจสอบจาก 1. ประกาศจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 2. แนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
1 = มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	
2 = มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ	
3 = มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ มีแนวทางพัฒนา ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ	
4 = มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ มีแนวทางพัฒนา ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ มีการประกาศยกย่อง ชมเชยแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตามหลักจรรยาบรรณในแต่ละปี	

จากแนวทางการประเมินธรรมาภิบาลของ ชสอ. นั้น สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจในการส่งเสริมการออมทรัพย์และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนเกิดคุณประโยชน์ในด้านต่างๆ และยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อมาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก รวมทั้งสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ด้วย

กิจกรรม 7.3.2

สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถนำวิธีการควบคุมและประเมินสหกรณ์ในรูปแบบใดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.2)

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *คำแนะนำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.* สืบค้นจาก https://office.cpd.go.th. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2562). *คำแนะนำการส่งเสริมสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์.* สืบค้นจาก https://office.cpd.go.th. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2562). *แนวทางการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน.* สืบค้นจาก https://km.cpd.go.th. สืบค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2562.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2562). *องค์ความรู้เรื่องมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร.* สืบค้นจาก https://office.cpd.go.th. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2562.

กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า. (2560). *หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.* กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.

การประเมิน (Assessment). สืบค้นจาก https://www.rtnalibrary.com › web › RTNA_Journal PDF. สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2563.

กิจจา บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2562). *คู่มือประเมินเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.* สืบค้นจาก https://www.fsct.com. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2552). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์

วิทยาลัยชุมชนระนอง. (2562). *การควบคุม.* สืบค้นจาก http://www.rncc.ac.th/index.php/files/42/Principles-of- Management/33/-9-.pdf. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2562.

วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2554). การควบคุมและประเมินการบริหารธุรกิจสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 13.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2562). การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 11.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: บริษัทจี.พี. ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.

สุธี ขวัญเงิน. (2559). *หลักการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

COSO 2013. สืบค้นจาก http://tanya-nps.blogspot.com/2014/09/coso-2013.html. สืบค้นเมื่อ 27 สิงหาคม 2563.