



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการศึกษาวิจัย

การปรับตัวของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.)  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า

เสนอ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โดย

ภาควิชาสหกรณ์

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีนาคม 2562

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1_บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 หลักการและเหตุผล .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ .....	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	2
1.5 วิธีการศึกษา.....	2
1.6 แผนผังการดำเนินงาน.....	4
1.7 ระยะเวลาในการศึกษา.....	7
1.8 งานที่ส่งมอบ.....	8
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....</b>	<b>9</b>
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ ชสอ.....</b>	<b>57</b>
3.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ ชสอ. ....	57
3.1.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) .....	58
3.1.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure).....	61
3.1.3 สมาชิกในองค์กร (Staff) .....	63
3.1.4 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System).....	63
3.1.5 ลักษณะการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style).....	64
3.1.6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills).....	64
3.1.7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values).....	64
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ ชสอ. ....	65
3.2.1 ด้านการเมืองและกฎหมาย.....	65
3.2.2 ด้านเศรษฐกิจ.....	69
3.2.3 ด้านสังคม.....	70
3.2.4 ด้านเทคโนโลยี.....	72

<b>บทที่ 4_ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ. ....</b>	<b>76</b>
4.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี .....	76
4.2 การผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนและการเติบโตของธุรกิจเชิงสังคม .....	77
4.3 การดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสมีธรรมาภิบาล.....	78
4.4 ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจโลก.....	78
<b>บทที่ 5_ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ. ....</b>	<b>80</b>
5.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy).....	80
5.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure).....	80
5.3 สมาชิกในองค์กร (Staff).....	81
5.4 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System).....	81
5.5 ลักษณะการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style).....	82
5.6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills).....	82
5.7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values).....	83
5.8 ด้านการเมืองและกฎหมาย – Politic.....	83
5.9 ด้านเศรษฐกิจ – Economic.....	84
5.10 ด้านสังคม – Social.....	84
5.11 ด้านเทคโนโลยี - Technology.....	85
<b>บทที่ 6_กรอบทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) 86</b>	<b>86</b>
6.1 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของ ชสอ.....	86
6.2 การปรับโครงสร้างการบริหารของ ชสอ. ....	88
6.2.1 การปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน .....	88
6.2.2 การสร้างโครงสร้างการบริการที่ปรับตัวตอบสนองต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร.....	89
6.2.3 มีโครงสร้างบริหารที่ตอบสนองต่อการปรับตัวด้านเทคโนโลยีทางการเงินขององค์กร.....	90

6.2.4 การจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อสนับสนุนการปรับภาพลักษณ์ของขบวนการ สหกรณ์ออมทรัพย์.....	90
6.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายของ ชสอ. เพื่อสร้างทัศนคติและแรงจูงใจ ในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรรวมของ ชสอ.....	91
6.4 การปรับภาพลักษณ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในประเทศไทย.....	92
6.4.1 การปรับภาพลักษณ์ของ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์จากภายใน .....	92
6.4.2 แผนการสร้างเชื่อมั่นต่อขบวนการสหกรณ์.....	93
6.4.3 การสร้างภาพลักษณ์ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไปสู่การเป็นวิสาหกิจ เพื่อสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาประเทศ.....	94
6.5 การปรับตัวของ ชสอ. ในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน.....	95
6.6 การสร้างธรรมาภิบาลของ ชสอ.....	96
6.7 การสร้างระบบการประเมิน ชสอ. ที่สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยระบบ การประเมิน 360 องศา.....	99
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>100</b>

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

ขบวนการสหกรณ์ของไทยได้ดำเนินการมามากกว่าหนึ่งศตวรรษ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ของไทยมีการเจริญเติบโตต่อเนื่องมาโดยตลอด จนถึงธันวาคม 2560 จากข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ 1,417 แห่ง และมีสมาชิก 3,107,188 คน โดยมีชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำต่อสหกรณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับระเบียบการบริหารงานให้มีความโปร่งใส และเป็นธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การเมือง และสภาพแวดล้อมจากภายนอกประเทศ มีผลสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพสังคม เช่น โครงสร้างประชากร สังคมผู้สูงอายุ ความไม่เพียงพอของทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังสภาวะด้านจิตใจ คุณธรรม จริยธรรม สภาวะเศรษฐกิจครัวเรือนของประชากรในทุกระดับชนชั้น ทุกระดับอาชีพในประเทศไทย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมอย่างมาก ตลอดจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและกระบวนการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินการที่ใกล้เคียงกับสหกรณ์ ถึงแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดเจนถึงรูปแบบการทำธุรกรรมทางการเงินของสถาบันการเงินในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะรูปแบบการให้บริการ การทำธุรกรรม ภาพลักษณ์ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของผู้ใช้บริการที่แตกต่างจากในอดีตอย่างชัดเจน

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง การที่สังคมมุ่งหวังผลตอบแทน รูปแบบการทำธุรกิจที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการบริหารที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับความโปร่งใส ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการของ ชสอ. มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ชสอ. จึงต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในอนาคต วิเคราะห์ศักยภาพของ ชสอ. ที่มีในปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต และวางแผนกลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการสำหรับองค์กรที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ ชสอ. เป็นผู้ให้บริการหลักในขบวนการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้

มีความเข้มแข็ง มีความมั่นคงปลอดภัย ส่งเสริมและพัฒนากิจการของสหกรณ์ให้ก้าวทันสมัย และเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ชสอ. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการของ ชสอ. ในปี 2562-2566

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

1. วิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ชสอ. ปี 2562-2566 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร
2. กลยุทธ์ในการดำเนินการของสหกรณ์จัดทำขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมขบวนการสหกรณ์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของ ชสอ. และปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของ ชสอ. ในทศวรรษหน้า
2. มีแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานในปี 2562-2566 ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตตลอดช่วงระยะเวลาการใช้แผน

## 1.5 วิธีการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของ ชสอ. ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหาร หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ ชสอ. ที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การดำเนินธุรกิจ และงานบุคลากร ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้น และดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม Focus group discussion กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อรับฟังความเห็นและอภิปรายข้อคิดเห็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์กร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจน ตำรา ข้อมูลสถิติ บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการศึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ. และวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

- ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ชสอ. โครงสร้างการบริหารกลยุทธ์และธุรกิจของ ชสอ. และสถานการณ์การดำเนินการในปัจจุบันของ ชสอ. จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น ข้อมูลภายในองค์กร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และข้อมูลปฐมภูมิ โดยการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ. และดำเนินการศึกษาสภาวะแวดล้อมการดำเนินงานของสำนักงานของ ชสอ.
- ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ชสอ. และแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ข้อมูลการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และข้อมูลปฐมภูมิ โดยการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ.
- วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ. และวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ปัจจัย ได้แก่
  - ปัจจัยภายในองค์กร เช่น กระบวนการในด้านบริหาร ด้านกระบวนการในด้านธุรกิจ กระบวนการในด้านกิจกรรมสนับสนุน โดยครอบคลุมการวิเคราะห์ทั้งในส่วนทรัพยากรในองค์กร นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร ผลได้และผลเสียขององค์กร
  - ปัจจัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เช่น สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตัวแทนสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงาน ชสอ. ภาครัฐบาล หน่วยงานสาธารณะ

- สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ และสังคม

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะใช้การวิเคราะห์และอธิบายเชิงพรรณนา (Descriptive research) ประกอบการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ ในเชิงตัวเลข เพื่อให้เข้าใจและสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยที่สำคัญได้

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ชสอ.

- นำข้อมูลที่ได้จากส่วนที่ 1 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรอบยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินการของ ชสอ.
- สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อรับฟังความเห็นต่อทิศทางการดำเนินกลยุทธ์สำหรับ ชสอ.
- กำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์สำหรับ ชสอ. ปี 2562-2566

### ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการ

- ทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินการ และกำหนดแนวทางการดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ทำการวิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
- จัดทำร่างแผนกลยุทธ์ ชสอ. ปี 2562-2566
- จัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อการร่างแผนกลยุทธ์
- นำเสนอแผนกลยุทธ์ ปี 2562-2566 ฉบับสมบูรณ์

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อกำหนดของโครงการ คณะที่ปรึกษาจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังแสดงในรูปที่ 1 ผังเมตริกซ์การดำเนินงาน

#### 1.6 ผังการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อกำหนดของโครงการ คณะที่ปรึกษาจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังแสดงในรูปที่ 1-1 ผังเมตริกซ์การดำเนินงาน

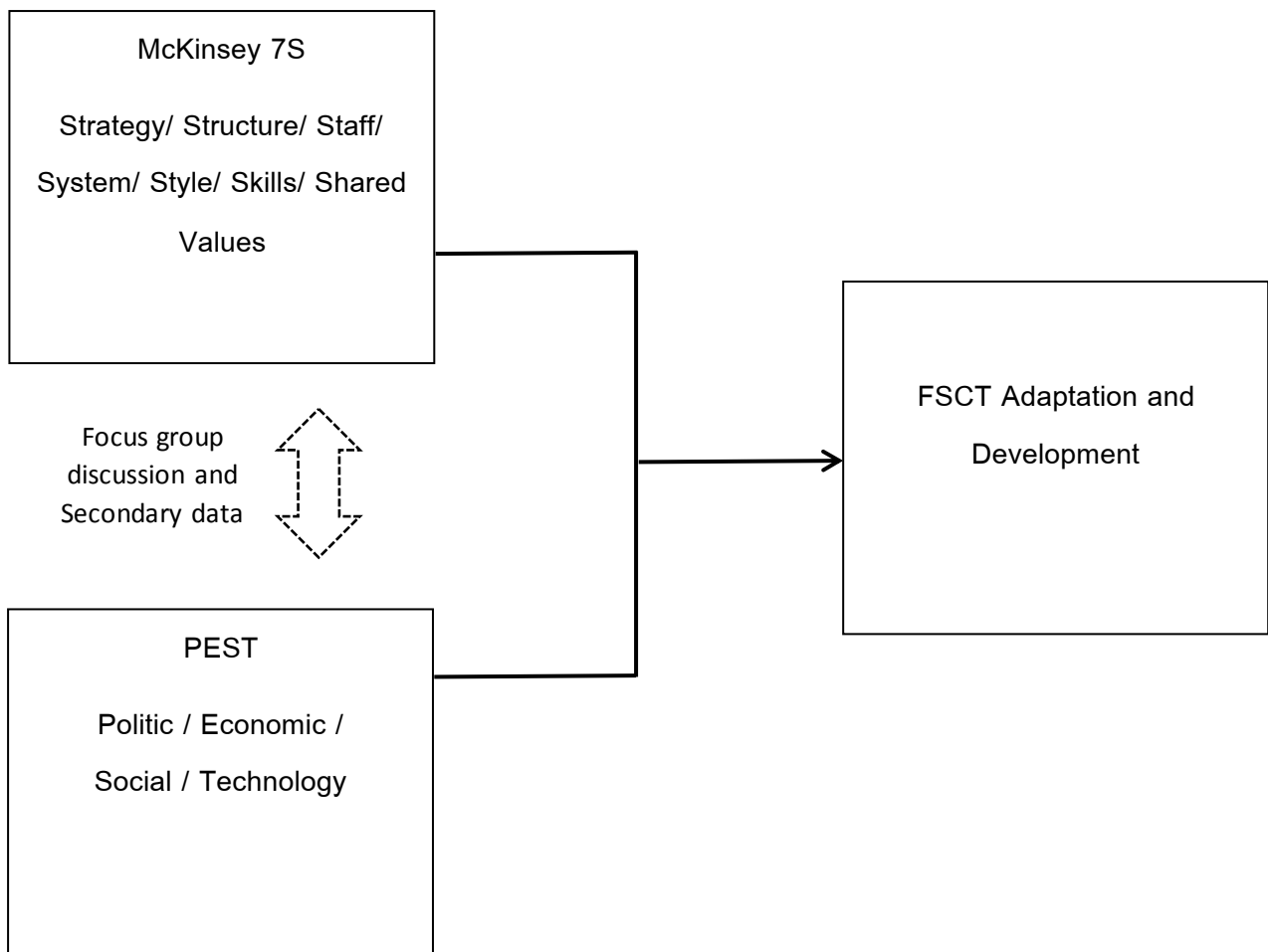


		กิจกรรม									
		ส่วนที่ 1			ส่วนที่ 2.			ส่วนที่ 3			
		ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ ชสอ. ในปัจจุบันและคาดการณ์ทิศทางของปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ ชสอ. ในอนาคต			วิเคราะห์และกำหนดทิศทางของ ชสอ.			วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ และเป้าหมาย			
การดำเนินงาน	1.รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	2. ศึกษา สถานภาพ การ ดำเนินการในปัจจุบันของ ชสอ.	3. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ชสอ. และ แนวโน้มทิศทาง การ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ	4.จัดทำกรรณสนทนากลุ่ม Focus group discussion กับ ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ ชสอ.	5.ศึกษาสภาวะแวดล้อมการดำเนินงานของ สำนักงานของ ชสอ.	6.วิเคราะห์ สถานภาพปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ. และวิเคราะห์ ทิศทางการ เปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยต่างๆ	7.วิเคราะห์ และจัดทำ กรอบทิศทาง การ ดำเนินการของ ชสอ. ปี 2562-2566	8.จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อ รับฟังความเห็น ต่อกรอบทิศทาง การ ดำเนินการของ ชสอ. ปี 2562-2566	9. วางแผนกลยุทธ์ และ ตลอดจนเป้าหมายการ ดำเนินการ	10.นำเสนอร่างแผน กลยุทธ์และจัดการ ประชุมเพื่อ อภิปรายข้อคิดเห็น.	11.จัดทำรายงานแผน กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์
	แหล่งข้อมูล	แหล่งข้อมูลต่างๆ ของรัฐและเอกชน			ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ช.ส.อ และผู้ เกี่ยว ข้อง	ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ ชสอ.	ข้อมูลจากการดำเนินงานใน ข้อ 1 – 5	ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ชสอ. และผู้เกี่ยวข้อง	ข้อมูลจากการ ดำเนินงานในข้อ 1 – 8	ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ชสอ. และผู้เกี่ยวข้อง ข้อง	ข้อมูลจากการ ดำเนินงานในข้อ 1 – 11
วิธีการวิเคราะห์	Descriptive research			Descriptive research / Content Analysis		Descriptive research	Content Analysis	- Internal and External Environment Analysis - McKinsey 7S + PEST			

รูปที่ 1-1 ผังแมตริกซ์การดำเนินงาน

### 1.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแนวทางการปรับตัวของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ในทศวรรษหน้าได้ผสมแนวคิดการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์โดยพิจารณาตามกรอบการวิเคราะห์หลัก 2 ทฤษฎี ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วย McKinsey’s 7s Framework และ PEST เพื่อให้ได้แนวทางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการดำเนินการภายในองค์กรและทรัพยากรภายในองค์กร ตลอดจนโครงสร้างองค์กรของ ชสอ. โดยสามารถสรุปเป็นผังกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



รูปที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 1.7 ระยะเวลาในการศึกษา

คณะที่ปรึกษาได้จัดทำแผนการดำเนินงานตลอดระยะเวลาการศึกษาซึ่งกำหนดไว้ 5 เดือน โดยแสดงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตของข้อกำหนดการจ้างที่ปรึกษา ดังปรากฏตามตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 แผนการดำเนินโครงการ

การดำเนินงาน		เดือนที่				
		1	2	3	4	5
	<b>ส่วนที่ 1</b> การศึกษาสถานภาพปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อชสอ. และวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ					
1	ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					
2	ศึกษาข้อมูลสถานภาพ ชสอ. โครงสร้างการบริหารกลยุทธ์และธุรกิจของ ชสอ.และสถานภาพการดำเนินการในปัจจุบันของ ชสอ. จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น ข้อมูลภายในองค์กร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์					
3	ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ชสอ. และแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ข้อมูลการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน					
4	จัดทำการสนทนากลุ่ม(Focus group discussion)กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ.					
5	ศึกษาสภาวะแวดล้อมการดำเนินงานของสำนักงานของชสอ.					
	<b>ส่วนที่ 2</b> การกำหนดทิศทางการดำเนินงานสำหรับ ชสอ.					
6	วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ. และวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ					
7	วิเคราะห์และจัดทำร่างกรอบทิศทางการดำเนินการของชสอ. ปี 2562-2566					

การดำเนินงาน		เดือนที่				
		1	2	3	4	5
8	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อรับฟังความเห็นต่อร่างกรอบทิศทางการดำเนินการของ ชสอ. ปี 2562-2566					
	<b>ส่วนที่ 3</b> การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการ					
9	วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ และจัดทำร่างแผนกลยุทธ์					
10	นำเสนอร่างแผนกลยุทธ์และจัดการประชุมเพื่ออภิปรายข้อคิดเห็น					
11	ส่งรายงานแผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์					

### 1.8 งานที่ส่งมอบ

คณะที่ปรึกษาจะจัดทำรายงานการศึกษาสำหรับส่งมอบให้กับ ชสอ. ในแต่ละงวดงาน รวมจำนวน 3 ครั้งดังนี้

- 1) หลักการและเหตุผล
- 2) วัตถุประสงค์การศึกษา
- 3) ขอบเขตการศึกษา
- 4) วิธีการศึกษา
- 5) แนวคิดทฤษฎี
- 6) กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน
- 7) แผนการดำเนินงาน
- 8) การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ.
- 9) การวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ
- 10) ข้อเสนอจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การจัดสนทนากลุ่ม Focus group discussion จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ.
- 11) ร่างทิศทางการรอบการดำเนินของ ชสอ.
- 12) ทิศทางการดำเนินกลยุทธ์สำหรับ ชสอ. ปี 2562-2566

## บทที่ 2

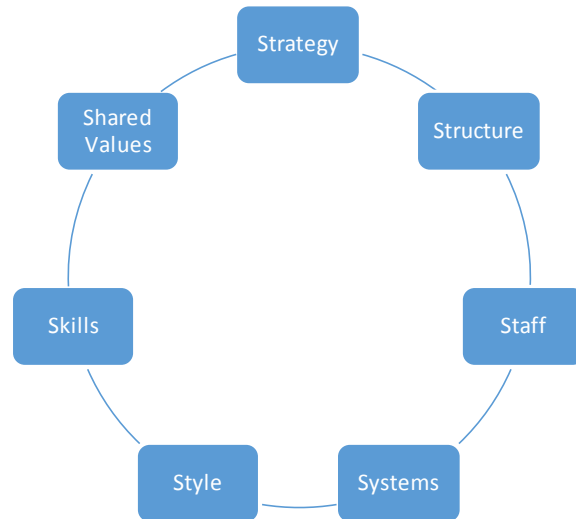
### ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

#### แนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง McKinsey' 7s ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ (Strategy)
- 2) โครงสร้างขององค์กร (Structure)
- 3) บุคคล (Staff)
- 4) ระบบ (System)
- 5) รูปแบบ (Style)
- 6) ทักษะ (Skill) และ
- 7) ค่านิยมร่วม ( Shared Value)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์ กับโครงสร้าง เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7s (7s Framework of McKinsey) ดังรูป 2-1



รูป 2-1 โครงสร้างพื้นฐาน 7s ของแมคคินซี (McKinsey) (7s Framework of McKinsey)

จากรูป 2.1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กร จะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7s นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่าง ขององค์กรอื่นๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, 2561) ประกอบด้วย

คุณลักษณะประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่างๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการ และคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นดีเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่

พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศ จะถือว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิด และการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศ จะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานเท่านั้น และติดตามงานต่างๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลุกฝังพนักงาน ให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ลุล่วง

คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้ตั้งอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่าย และใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศ จะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนคลายให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนคลายไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์การธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ ได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้ พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การวิจัยศึกษานี้ จึงได้นำหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7s ของ McKinsey ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ เช่น

อำนาจ วัดจินดา (2561) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

ประชา ต้นเสนีย์ (2561) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย กรมน์กรเรียนนายเรืออากาศ (2561 : Online) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ โดยให้แผนที่วางขึ้นมา นั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็น



แนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้ กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

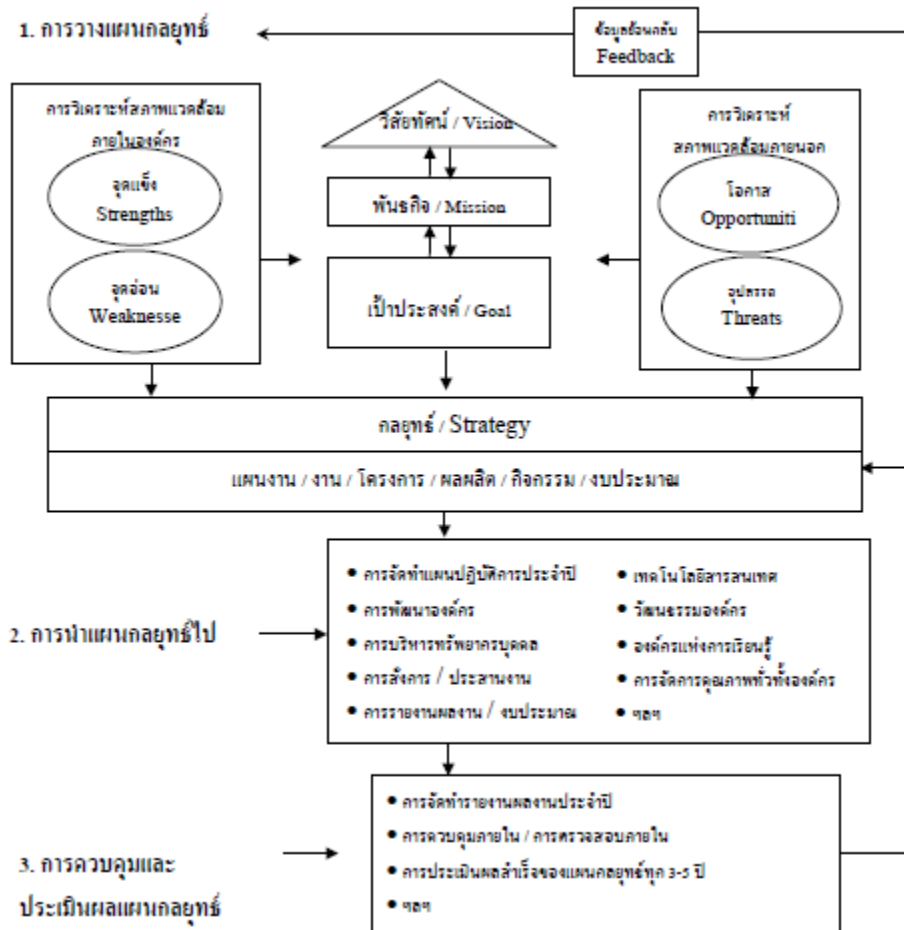
การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ ที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์ เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลวเนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหาร ที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

### 1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ
- 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ดังรายละเอียดตามรูป

ที่ 2-2



รูปที่ 2-2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

## 1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

### 1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็น

องค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

### 1.2.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis) ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์ภายในจะสามารถทำได้โดย การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป การพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้าง คุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ

เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้จัดการวัตถุประสงค์และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้ จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) ประกอบด้วย

- สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ที่มีตัวแบบในการพิจารณาคือ PEST Environment ซึ่งได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว อาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment)

Michael E. Porter ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึง สมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า

สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี (กรมนักเรียนนายเรืออากาศ, 2561)

### 1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมบ่งบอกถึง กลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงาน อย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งเน้นการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่วไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด (What you do best) แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้นๆ เพื่อแสดงว่า จะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญ ในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ/ระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

#### 1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

#### 1.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

1.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

1.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

1.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเสีย (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้น จะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้ให้เกิดผล จึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้น จะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั้นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

#### 1.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้น จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวจวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐาน และเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่

จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ จะต้องมีการที่มีความรับผิดชอบเพิ่มเติมเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วย ผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

ในการกำหนดแผนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของข้อมูลทั้งหมด โดยเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามหลักปฏิบัติ 3 ข้อคือ

1. แผนปฏิบัติการ ต้องสอดคล้อง เหมาะสม พอดี กับสถานะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก กับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กรโอกาสที่เอื้ออำนวย เปิดทางให้คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไข เตรียมไว้

2. ความสามารถหลัก ขององค์กรต้องสอดคล้องกับ ธรรมเนียม ค่านิยม ทัศนคติที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ ออกมาได้ ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ และ

3. การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงาน ให้สามารถปฏิบัติได้ เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ และมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อมๆ กันได้

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร(จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

## 2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)

โครงสร้างขององค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วนๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้นๆ ให้คนที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่างๆ ที่จำเป็นให้มีการ “แบ่งสรร” หน้าที่และ “ร่วมมือ” ทำงานไปพร้อมๆ กัน

อำนาจ วัดจินดา (2561) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้าง ขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวม อำนาจ และการ



กระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ประชา ตันเสนีย์ (2561) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ชัชวลิท สรวารี (2561) ได้ให้ความหมาย "โครงสร้างองค์กร" คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร" หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่างๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่างๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่ง และกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องติดต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้น จะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการ ขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้น งานและ คำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร

โดยทั่วไปในองค์กรทุกองค์กร จะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างและลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งมักจะมีการแสดงการจัดกลุ่มนั้นๆ ไว้ด้วยผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งหากองค์กรมีขนาดเล็กมากอาจจะไม่จำเป็นต้องมีผังองค์กรเลยก็ได้ ทราบว่าทุกคนในองค์กรรู้ว่า จะต้องทำอะไรกับใครภายในองค์กรและภายในโครงสร้างองค์กรนั้นเอง ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลาย ที่มีการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน หรือกลุ่มงาน เราอาจจะกล่าวได้ว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างองค์กรทั้งหลายนั้นซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน (Process) ที่สามารถรับรู้และกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น การมาทำงานตั้งแต่ 9 โมงเช้า มาที่โต๊ะทำงานตัวเดิม ทำงานอย่างเดิมเหมือนเดิมทุกวัน สนทนากับกลุ่มคนกลุ่มเดิม ได้รับข้อมูลจากแหล่งเดิม ฯลฯ แต่ในทางกลับกัน หากปราศจากการทำงานเช่นนี้แล้ว องค์กรก็จะไม่ได้งานตามที่ต้องการ และไม่มีความเป็นองค์กรเช่นกัน ดังนั้น

กระบวนการทำงานประจำวันจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวงาน และคำบรรยายลักษณะงานนั้น ซึ่งก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมคนเช่นกัน เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ กระบวนการประเมินผลงาน การบริหารสายอาชีพ และการสหนาการ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด บันทึก และอธิบายให้เจ้าของงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ

## 2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่างๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือรวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ภาสินี กังสนานนท์ (2561) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กร คือ การจัดสรร ทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่างๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย มีความเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็น คือ

- 1) หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร
- 2) ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ไตเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด
- 3) หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร และ
- 4) จะมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

## 2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด มีประเด็นความสำคัญ คือ

- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
- เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
- เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
- เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

## 2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
- การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร
- การออกแบบระบบต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ

โครงสร้างขององค์กรหนึ่งๆ จะแสดงให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ การดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต กิจกรรมการขายหรือการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สนับสนุนงานด้านอื่นๆ อีก เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์กร คือ ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ และจัดตั้งระบบการรายงานที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน ควรจัดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถที่จะตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงได้โดยไม่มีข้อจำกัด และควรจะให้อำนาจที่เพียงพอแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีการตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบสิ่งที่ตรวจพบ และข้อเสนอแนะที่ได้เสนอไว้ว่าได้มีการนำไปแก้ไขและปฏิบัติอย่างถูกต้องแล้ว

ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในแต่ละแห่ง อาจขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะของกิจกรรมในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องมีการกำหนดสายงานความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน เพราะโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กร รวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย

## 2.4 หลักการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิด Max Weber

Max Weber (21 เมษายน ค.ศ. 1864 – 14 มิถุนายน ค.ศ. 1920) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์กรในอุดมคติ (The Ideal form of Organization) ทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุด

ในช่วง ทศวรรษ 1800 ส่วนพัฒนาการที่สำคัญของทฤษฎี เกิดขึ้นจากปัญหาขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารมักจะขึ้นชอบการนำ “ระบบพรรคพวก หรือระบบอุปถัมภ์ (Favouritism)” เข้าไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่ยาวนาน และปัญหาการบริหารงาน “ระบบอัตวิสัย (Subjectivity)” ที่เข้าไปครอบงำความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) ขององค์กร การเติบโตของระบบดังกล่าวต่อเนื่องกันมาถึง “สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)” และปรากฏชัดเจนว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน นำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน (Inefficiency) Max Weber จึงนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เรียกว่า “ทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy)” เป็นทฤษฎีองค์กรที่มีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) และเป็นทางเลือกที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

### 3. สมาชิกในองค์กร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกในองค์กร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการจ้างงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และ แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ

อำนาจ วัตจินดา (2561) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

ประชา ต้นเสนีย์ (2561) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) ทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤตินี กุลเพ็ง (2561) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอน

การทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนพนักงานก็ลดเหลือ 2 คนส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วยการพัฒนาพนักงาน 2 คน เพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คน เหลือ 1 คนโดยใช้ ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวาง บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุด แข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้ (สนั่น เกษารีย์, 2561)

1) หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้จัดการจะต้องคาดคะเนความต้องการ กำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคล ที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติ อย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้า ทำงาน

2) หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้จัดการ จะต้องทราบว่าจะเสาะหาตัวบุคคล เพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัว บุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3) การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้จัดการจะต้อง เข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

4) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อม หรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะ ค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

5) การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้าง หรือเงินเดือนเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งควรจะคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

### 3.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

3.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการใฝ่หาความดี ความมีเกียรติชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่ามนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์พึงพอใจ

3.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร Mark, M. Davis (Mark, M. Davis, 2003: 233) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กรพบว่า มีความต้องการ ดังนี้

- ต้องการผู้นำที่ดี
- ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน
- ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี
- ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน
- ต้องการความอิสระในการทำงาน
- ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร
- ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน
- ต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน

- ต้องการความสำเร็จในการทำงาน
- ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

### 3.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จันทรจิรา คำพวง (2559) ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานตามคำกล่าวของ McGregor ที่ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานไว้ ดังนี้

3.2.1 มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

3.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

3.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

3.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเอง และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึงการใช้ศิลปะในการกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการมีความกระตือรือร้นมีความพยายามในการทำงานการสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวบุคลากร ให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

### 3.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

องค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรโดยการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่างๆ และสภาพการทำงาน เช่น ความยาก-ง่าย ความใกล้-ไกล ความเสี่ยงอันตราย เป็นต้น ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานนอกสถานที่ ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน



3.3.2 การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ - ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบแทนองค์กรด้วย

3.3.3 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ถ้าการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้นจากเหตุผลอื่นๆ เช่น ระบบเครือญาติ ระบบค่าตอบแทน หรือความพึงพอใจส่วนตัว เป็นต้น จะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกและเกิดปัญหาการบริหาร ดังนั้นองค์กรต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อน ตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

3.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ คือ มีความสามารถกว่างานที่รับผิดชอบ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์/งานบริการขององค์กร

3.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเองระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย เพราะการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ทำให้บุคลากรต้องปรับระบบการทำงานให้เข้ากับตนเอง และให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายและยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วย การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่ จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม



### 3.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

สาเหตุของการดำเนินการปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการเพิ่มผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรกๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการบริหารงาน ดังนี้

3.4.1 การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก ด้วยเหตุผลสำคัญคือ

- วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเกิดจากความต้องการลูกค้า หุ่นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง และบุคลากร บางองค์กรยังสนองตอบความต้องการชุมชนด้วย ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความต้องการของลูกค้า หุ่นส่วน และผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่คลาดเคลื่อนไปจากข้อกำหนด/ สัญญา หรือข้อตกลง
- สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพราะบุคลากรทุกคนในองค์กรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันคือ ทุกคนมีจุดหมายเดียวกัน
- การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากร ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจกันว่า "ทำงานเพื่ออะไร" ทำงานเพื่อใคร ทำแล้วได้อะไร เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะระบุอย่างชัดเจนว่า ทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร ผลลัพธ์สุดท้ายของวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน คือ บุคลากรขององค์กรจะได้รับการยอมรับจากลูกค้า หุ่นส่วน ผู้เกี่ยวข้อง
- การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ยังทำให้ผู้บริหารลดความยึดมั่นในตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบการดำเนินงานและผลงาน เพราะผลประโยชน์เป็นขององค์กรและของทุกคน ไม่ใช่ของผู้บริหารเท่านั้น
- การยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำให้บุคลากรมองเห็นแนวทางการทำงานให้สำเร็จเพราะมีเป้าหมายชัดเจน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องการมีส่วนร่วมนำองค์กรสู่เป้าหมาย

3.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ประกอบด้วย

- กิจกรรม 5 ส
- กิจกรรม QCC

- กิจกรรมข้อเสนอแนะปรับปรุงงาน
- กิจกรรมการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม
- การวางแผนการผลิตแบบทันเวลาพอดี
- การศึกษาวิธีการทำงาน

### 3.5 การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ

ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเกิดจากบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.5.1 มีการควบคุมงานโดยระบบของงาน ไม่ใช่ควบคุมด้วยบุคคล การควบคุมงานโดยระบบของงาน คือ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงานก็ตรวจสอบจากผลงาน และวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่ การควบคุมงานโดยระบบจะใ้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

3.5.2 มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานและปรับปรุงงานของตนเองการควบคุมงานโดยระบบของงานก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกอิสระด้วยเช่นกัน

3.5.3 มีการมอบหมายงาน โดยใ้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและของหน่วยงาน เช่น ใ้ทำงานแบบครบวงจรสร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้ โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียวการทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ประกอบกับการประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความพยายามสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการขัดแย้ง

3.5.4 ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์กร จะเป็นแบบ พี่น้อง เจ้านาย ลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้นบริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร

### 3.6 การสื่อสารใ้ทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี

ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความสำเร็จและความล้มเหลวใ้กับองค์กรเพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายขององค์กร ระเบียบปฏิบัติขององค์กร แผนการดำเนินงานขององค์กร และอื่นๆ

### 3.7 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม มีเป้าหมายสำคัญคือ การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในระบบ

การทำงาน การเพิ่มทักษะการทำงานเฉพาะด้าน และการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการให้แนวคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานแต่ละประเภทก็แจ้งมีความแตกต่างกันออกไป

การอบรมพนักงานใหม่ต้องเพิ่มกิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดีกับองค์กรด้วย เช่นกิจกรรมการต้อนรับ กิจกรรมทัศนอาบองค์กร หรือการฝึกปฏิบัติงานอาจทำได้ใน 2 รูปแบบ คือ ฝึกในสถานการณ์จำลองและฝึกขณะปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด การฝึกปฏิบัติควรจัดให้กับพนักงานใหม่ทุกคน หรือมีการเปลี่ยนเครื่องจักรหรือเปลี่ยนหน้าที่ ฝ่ายดูและด้านพัฒนาบุคลากรควรมีแผนการฝึกที่ชัดเจน มีการประเมินผลก่อนมอบหมายให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ

การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรมใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เขียนแบบ การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสาร กับลูกค้า หรือเพื่อเตรียมการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรมดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ใช้ทำงานและหลักสูตรต่างๆ ตามที่องค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

การอบรมของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หรือผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการอบรมเพื่อทบทวนวิธีการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และอื่นๆ เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ควรมีการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการตื่นตัวรักษาความปลอดภัย

การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการเลือกประเด็นปัญหาหรือหัวข้อการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาองค์กรขึ้นมาจัดการประชุมโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ

- สร้างความเข้าใจปัญหา และร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา
- สร้างความรู้ ความเข้าใจในนโยบายใหม่ขององค์กร
- สร้างความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- สร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ร่วมแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหาตัวอย่างหัวข้อการประชุม
- การประชุมสัมมนา พัฒนาระบบงานธุรการ
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การวางแผนพัฒนาองค์กรสู่ทศวรรษใหม่ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการประชุมในระดับองค์กร

การประชุมในหน่วยงาน / ฝ่าย / กลุ่มโครงการ เป็นการพัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงาน การประชุมภายในหน่วยงานจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจกันมากขึ้น เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและชี้แจงประเด็นปัญหาต่างๆ หัวหน้างานก็มีโอกาสช่วยลูกทีมแก้ปัญหามากขึ้น กระประชุมในหน่วยงานมีลักษณะต่อไปนี้

- ประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีการประชุมก่อนเริ่มทำงานใหม่
- ประชุมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

แนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิต ได้แก่

- (1) การเลือกหัวข้อเพื่อจัดการประชุมต้องมีข้อมูลประเด็นปัญหาที่ชัดเจนเพื่อให้หัวข้อการประชุมตอบสนองการแก้ปัญหา
- (2) มีการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประชุมตรงกับความต้องการแก้ปัญหา
- (3) มีการเตรียมวิทยากรที่เหมาะสม และมีความสามารถนำการประชุมและให้แนวทางที่ถูกต้องกับบุคลากร
- (4) มีการเตรียมเอกสารพร้อมทั้งด้านความรู้ และการประเมินผล
- (5) สถานที่จัดประชุมมีความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่เข้าประชุม และมีสภาพแวดล้อมเหมาะสม
- (6) ควรมีการสั้นทนาการบ้าง แต่ไม่มากจนทำให้เสียเวลาการประชุม
- (7) ควรมีกิจกรรมที่สร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าร่วมประชุม เช่น จัดงานวันเกิดให้แก่บุคลากรที่มีวันเกิดตรงกับวันประชุม มีรางวัลให้กับผู้เสนอปัญหาหรือผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหา
- (8) มีการประเมินผลครบทุกด้าน

การศึกษาและการดูงาน เนื่องจากวัฒนธรรมไทยยังให้การยอมรับกับบุคคลที่มีการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไป ทำให้บุคลากรมีความต้องการศึกษาต่อจำนวนหนึ่ง องค์กรก็พิจารณาว่าการศึกษาของบุคลากรมีส่วนนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร องค์กรก็จะอนุญาตให้ศึกษาต่อหรือสนับสนุนโดยให้ไปศึกษานอกเวลาการทำงาน องค์กรบางแห่งมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านโดยสถาบันการศึกษารับบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกไปศึกษาต่อ บางองค์กรก็ให้พนักงานทำสัญญาผูกพัน บางองค์กรก็ไม่มีการทำสัญญาผูกพันกับพนักงาน บริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศ

ไทยมักส่งบุคลากรของตน กลับไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ ในต่างประเทศบริษัทเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศของตนเองก่อน

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการ พัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

#### 4. ระบบ (System)

ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดี ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546 : 9)

ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความ สัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะ ทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึง สามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ; ความสัมพันธ์; นโยบายของบริษัท; การไหลของข้อมูล; ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและ ความเชื่อ

อำนาจ วัดจินดา (2561) ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การ จัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน(Accounting /Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/ Evaluation System) เป็นต้น

ประชา ต้นเสณีย์ (2561) ให้ความหมายว่า ระบบ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล(Monitoring/Evaluation System) ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology System) เป็นต้น

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2561) กล่าวถึงคำว่า “ระบบ” หรือคำในภาษาอังกฤษ ว่า “System” หมายถึง สิ่งต่างๆที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นๆ อย่างชัดเจน

#### 4.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

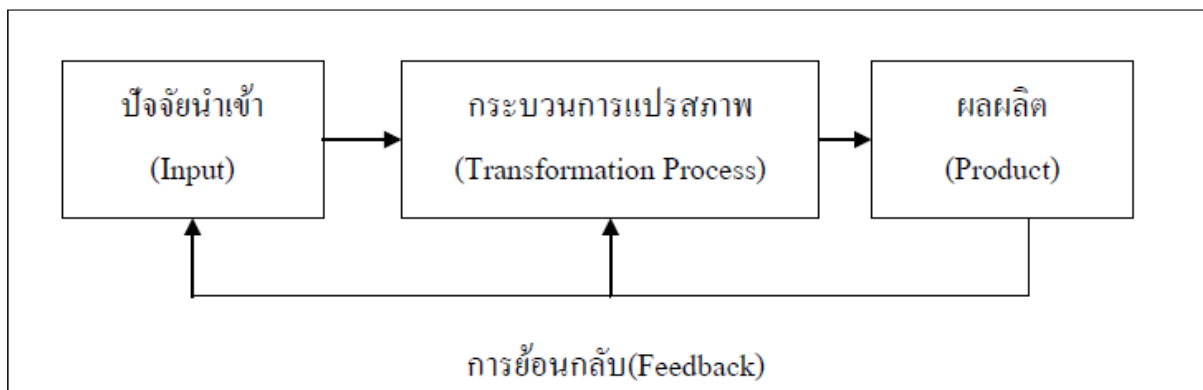
จันทร์จิรา คำพวง (2559) อธิบายว่า ระบบคือ การมององค์กรจากโครงสร้าง ที่ประกอบด้วยฝ่าย ต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะ แต่การบริหารงานอย่างเป็นระบบคือ ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และ เกี่ยวข้องกัน ให้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากพอจะสร้างผลงานคุณภาพ ขององค์กร การบริหารให้ระบบความสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพทำได้โดย

- วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน
- สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพพร้อมกัน
- กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น
- การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน
- การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร

#### 4.2 แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวความคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback)

#### ทฤษฎีระบบ (System Theory)



รูป 2.3 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ในการกำหนดนโยบาย/วางแผน เพื่อใช้ในการบริหารองค์กรปัจจุบัน จะต้องคิดให้เป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป (จันทร์จิรา คำพวง, 2559)

#### 4.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุด ของการพัฒนาหน่วยงานผู้นำแต่ละระดับ มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารองค์กร คนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานโดยมีการลดจำนวนจากเดิม (Downsizing) และต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยม หรือทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี

- เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้น
- เงิน (Money)
- ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่า มีความสำคัญมากโดยจะต้องมีองค์ประกอบคือ ต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) น่าเชื่อถือ (Reliable) ทันสมัย (Update) ครบถ้วน สมบูรณ์ (Completeness) ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) ทันเวลาการใช้งาน (Timely)
- เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

4.2.2 กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลคัดสรร และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

- การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ
- การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร
- การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้ เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และกำหนดไว้

4.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้อง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพประหยัด คุ่มค่า กีบงบประมาณที่ใช้ เพียงพอ ทั้งถึง เป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบ กับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social



Context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้นๆ

#### 4.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic Thinking)

การคิดเชิงระบบในการบริหาร การจัดการองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization)

แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้ นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ ดังนี้

การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการขององค์กรเป็นจุดหมาย, ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นไปในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์)

การคิดเชิงระบบ ต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์กร หรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ” ใช้หลักการร่วมกันอย่างเป็นระบบ คือ 1) SIPOC Model 2) PDCA Cycle 3) TQA Framework และ 4) Human being Factors (Mind & Soul) หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า ใช้หลักการทั้งศิลปะที่วาดด้วยเรื่องจิตใจคน คู่กับวิทยาการที่เป็นหลักทฤษฎี การจัดการสมัยใหม่ 3 ประการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพราะเป็นความจริงที่ว่า การใช้วิทยาการ ทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้น ไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

4.3.1. SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ Supplier หรือ ผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือ กระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือ ผลผลิตใน สินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้ Customer คือ ลูกค้า ผู้รับบริการของเราต่อไป

4.3.2. PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้น ได้แก่ Do คือ

ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ และต้องการ Check คือ การติดตามประเมินผลทุกระยะ แล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

4.3.3. TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุองค์ประกอบของการจัดการที่ได้ออกเป็น 7 ระบบ คือ

- 1) ระบบการนำองค์กร
- 2) ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) ระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) ระบบการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) ระบบการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) ระบบการจัดการกระบวนการ และ
- 7) ระบบผลลัพธ์ขององค์กร

ระบบทั้งหมดเป็นระบบภายในองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราจัดการไม่ได้)

4.3.4. Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยของตัวคน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (รูปกับนาม) องค์ประกอบนี้ที่ต้องอาศัยหลักการที่เป็นหลักธรรมของศาสนาต่างๆ มาชี้แนะ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรัก ความเมตตา เอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้ มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

การบูรณาการหลักการเหล่านี้ เข้าด้วยกัน โดยการนำองค์ประกอบใน 3 ส่วนแรก (ส่วน วิทยาการ) มาเชื่อมโยงระบบเข้าด้วยกัน ด้วยการนำ SIPOC Model เป็นหลักในการเชื่อมโยงและพิจารณาการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (PDCA Cycle) ทั้งขั้นการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจติดตามและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นวางแผนนั้น เริ่มต้นที่การระบุลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและหาความต้องการของลูกค้า แล้วจึงนำไปออกแบบสินค้าหรือบริการ และทำการออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ หลังจากนั้นจึงกำหนดปัจจัยนำเข้าทั้ง คน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล เงิน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน (แผนปฏิบัติการ) ที่ชัดเจน โดยกำหนดว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร

และทำเพื่อเป้าหมายอะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้ โดยติดต่อผู้ส่งมอบให้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้ได้สินค้าหรือบริการ แล้วส่งมอบให้ลูกค้าตามความต้องการ ขณะเดียวกันก็มีการติดตามประเมินผลในทุกขั้นตอน ทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลาการส่งมอบ (QCD: Quality Cost Delivery) เมื่อพบบทเรียนจากการประเมินแล้วก็นำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุง ป้องกัน และพัฒนาในทุกกระบวนการและขั้นตอน

ในขั้นการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น สามารถนำประเด็นสำคัญตามหมวดผลลัพธ์หมวดที่ 7 ตามเกณฑ์ TQA มาเป็นแนวทางกำหนดได้อย่างรอบด้าน (ทั้งมิติของ ลูกค้า สินค้าและบริการ การเงินการตลาด การบริหารบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน)

ในขั้นการออกแบบกระบวนการ สามารถนำประเด็นการจัดการที่ดีตามหมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 ตามเกณฑ์ TQA มาเป็นแนวทางกำหนดกระบวนการทั้งกระบวนการด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์สารสนเทศและองค์ความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งทุกกระบวนการ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งสิ้น ซึ่งหลักการของวิทยาการในกลุ่มนี้เป็นหลักที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกได้อย่างเป็นระบบ

คิดแบบองค์รวม ทำแบบบูรณาการ คือ การคิดเชิงระบบ หลักการคิดที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง ศิลปะและวิทยาการ เป็นหลักการสองด้านของเหรียญบาท ที่ต้องคิดและทำอย่างเป็นระบบไปพร้อมกัน แนวคิดที่ขาดสมดุลย่อมนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จไม่ได้ อย่างลึ้มว่า องค์กรนั้นเป็นองค์รวม หมายถึงมีองค์ประกอบหลายอย่างที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นองค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านั้น ร่วมกันสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาเป็นปรากฏการณ์ทั้งหลายขององค์กร ที่มีการ แปรเปลี่ยนไปตามเหตุปัจจัยอย่างต่อเนื่อง เปรียบได้กับ น้ำ ที่ประกอบด้วย ก๊าซออกซิเจนและไฮโดรเจน หากเมื่อมองไปที่น้ำ เราไม่เห็นทั้งก๊าซออกซิเจนและไฮโดรเจน เมื่อมีความร้อนสูงเข้ามากระทำก็กลายเป็น “ไอน้ำ” หรือเมื่อความเย็นกระทำก็กลายเป็น “น้ำแข็ง” อย่างนี้เรียกว่า น้ำ มีลักษณะของ องค์รวม

ดังนั้น การบริหารองค์กรจึงต้องใช้สติปัญญาที่จะต้องรู้ทั้ง ศิลปะกับวิทยาการร่วมกันเท่านั้น ไม่หลงติดในหลักวิทยาการเกินไป รู้จักการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ใส่ใจเรื่อง “คน” มีความตระหนักถึง “กฎธรรมชาติ” อย่างนี้จึงเรียกว่ามีหลักการคิดเชิงระบบ หนทางสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิสิฎฐ, 2561)

- 1) แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็น กระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ
- 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้ กระจ่างชัดซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ในมุมมองที่กว้าง
- 3) ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดจากระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันทั่วทั้ง ซึ่งเป็ผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 4) ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันท่วงเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/ Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

## 5. รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างยิ่ง

กำจัต คงหนู (2561) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็ผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2561) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ประชา ต้นเสนีย์ (2561) กล่าวถึง สีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### 5.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว รูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย นักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิดความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่างซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ ได้นำเสนอแนวคิดของ Machael Maccoby ที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของสองแกนผสมผสานกัน คือ แรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันธ์, 2561) ดังนี้

5.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดติดที่จะไฝหาอำนาจใส่ตัวด้วยจุดที่สำคัญ คือ ขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

5.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไฝหาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

5.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

5.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

5.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์การมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่ง Maccoby เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 5.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อ “การปรับเปลี่ยน” ขององค์กร โดยเชื่อว่าการเตรียมความพร้อมและการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Organization) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบันโดยที่องค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบการปรับตัวในทางกลยุทธ์ (พรชัย ภาพันธ์, 2561) ดังนี้

5.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่างๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

5.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้งๆที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วในส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

5.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อยๆ มาเรื่อยๆ (Satisficing Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคง และการปรับตัวเป็นไปได้สูง แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่างๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหารจึงมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ

5.2.4 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัวระวังระไว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบ "ตื่นตัว" และ "ระวังระไว" อยู่ตลอดเวลา

## 5.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979 : 214-215 อ้างใน กวี วงศ์พุม, 2535)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978 : 227 อ้างใน กวี วงศ์พุม, 2535)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม (Yukl, 1989 : 3-4 อ้างใน กวี วงศ์พุม, 2535)

กวี วงศ์พุม (2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของกลุ่มสูง
- ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
- ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
- ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
- ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

#### 5.4 ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความ เฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่นๆ โดยทั่วไป ในระยะแรก เชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ ซึ่ง Stogdill (Stogdill, 1974 : 74-75 อ้างใน กวี วงศ์พุม, 2535) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

- คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาลักษณะ ของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก



- ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทาง เศรษฐกิจสังคมของผู้นำ (Social Economic Background) โดยเน้นในปัจจัยด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชิษฐานะทางสังคม
- สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติ ปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถกับสถานภาพความเป็นผู้นำ
- บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ในตนเอง
- ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงาน อย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำใน ลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับ บุคคลต่างๆ ดี

#### กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behaviour Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้ จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นๆมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถ แบ่งประเภทของกลุ่มนี้ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และผู้นำตามความสามารถ ได้ดังนี้

- พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ออกเป็น 3 แบบ (กวี วงศ์พุม, 2535 : 23) คือ

(1) ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legalistic Leader) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมาย มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ ไม่มีการยืดยุ่น ยึดกฎระเบียบมาก

(2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ โดยสร้างบารมี และสร้าง ศรัทธาจากผู้ที่บังคับบัญชาขึ้นมาเอง ซึ่งจะมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วย ความเต็มใจ การทำงานในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ



(3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำที่ลูกน้องยกย่อง เคารพนับถือ ตามตำแหน่งที่ได้รับ และเห็นว่าเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องได้ ผู้นำแบบนี้มักจะถูกเชิญเป็นประธานในที่ประชุม หรือเป็นสัญลักษณ์ในการเปิด-ปิด งานต่างๆ

- พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ สามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ออกเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตาเลียน (Authoritarian/Dictation Leader) ผู้นำแบบนี้ จะตัดสินใจเพียงคนเดียวและจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการ ความเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยทันที จากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อย มาก ผู้นำจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและ วิธีการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะแบบ ข้างคนเดียว ความคิดของผู้นำต้องถูกต้องเสมอ หรือแบบโทษของผู้อื่นเท่าภูเขา โทษของเราเท่าเส้นผม เป็นต้น

(2) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leader) ผู้นำประเภท นี้จะให้คำแนะนำ โดยทั่ว ๆ ไปว่าจะต้องทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติเอง ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่ง ภายในกลุ่ม จะไม่ใช้อำนาจตัดสินใจใด ๆ ลักษณะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะอยู่ไปวันๆหนึ่ง เท่านั้น การทำงานในองค์กรจะขาดประสิทธิภาพ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบงานไม่สน คนไม่สร้าง เป็นต้น

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะยอมให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจ ที่เกิดจากการที่พวกตนมีส่วนร่วมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน ลักษณะของผู้นำแบบนี้ จะมีลักษณะการบริหาร ดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
- จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่
- ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือ จากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกัน

- พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ ซึ่งสามารถแบ่ง ประเภทของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) ผู้นำที่มีความสามารถสูงแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะเน้นผลผลิต (Output) ของงานมาก เป้าหมายอยู่ที่งานละเอียดหรือไม่ให้ความสำคัญกับ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า คนไม่ยุ่ง มุ่งแต่งาน

(2) ผู้นำที่มีความสามารถต่ำแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง เน้นการมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนในองค์กรมาก ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ประนีประนอมทุกเรื่อง มีความเป็นกันเอง ไม่กล้าขัดขวางหรือท้วงติงการกระทำใดๆ ของผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่กระทำผิดวินัย หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เพราะกลัวเสีย สัมพันธภาพ ดังนั้น การทำงานจึงขาดประสิทธิภาพ ไม่ยึดกฎระเบียบเท่าที่ควร ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า งานไม่ยุ่งมุ่งแต่คน

(3) ผู้นำที่มีความสามารถต่ำและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยไม่ยึดกฎระเบียบมากนัก มีความรับผิดชอบต่องานน้อย ขาดความ เด็ดขาดในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพของงานในองค์กรจึงต่ำ ในขณะที่ตัวผู้นำก็จะ ไม่สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ขาดความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ขวัญ กำลังใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลสำเร็จ และมักสร้างความขัดแย้งขึ้นใน องค์กร ผู้นำแบบนี้มักขาดความรักและความศรัทธาอย่างจริงจังจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า งานไม่สนคนไม่สร้าง

(4) ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานในองค์กรตลอดเวลา ตัดสินใจรวดเร็ว และถูกต้องเน้นผลผลิต (output) ของงานมาก และในขณะที่ตัวผู้นำก็ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจ การยอมรับความเป็นกันเอง การยกย่องให้เกียรติอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่า งานก็สน คนก็สร้าง

### กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใด แบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจาก

สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์นั้นๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร

ดังนั้น การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการ เพียงพอต่อการบริหารจัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิมๆ ที่เป็นอยู่ เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือ และเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ดังนี้

- ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
- ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
- มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

## 6. ทักษะ (Skill)

ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถ ที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความ สามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษเป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้ มีมากขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2561)

พระพงษ์ ภาวสุทธิไพศิฐ (2561) อธิบายว่า ทักษะ คือ ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

อำนาจ วัดจินดา (2561) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึงความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซีเมนต์ ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ตันเสนีย์ (2561) กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้น ทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

ในภาพรวม ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกายโดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโลหะจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะ ติดเป็นเนื้อเดียวกันเป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายผิวส่วนอื่น เป็นต้น

## 6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ มีการเรียนรู้ ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้น ศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

## 6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่หลายๆ องค์กร ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้นๆ และในปัจจุบันผู้นำองค์กร (CEO) หันมาให้ความสนใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองมากขึ้น บางองค์กร CEO จะนำผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ออกมาพบปะทางธุรกิจกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

## 6.3 สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุดสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้องค์กรบรรลุ พันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาด หรือในการบริการ สมรรถนะ หลัก มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และ คู่ความร่วมมือ จะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับ ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีหรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร

บริการ ที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ และ บริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย และตลาด (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553 : 233)

กล่าวในภาพรวม แนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาและได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย อาทิเช่น  
David C. McClelland ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่ง  
คุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า  
หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

สมรรถนะ อาจหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย  
(Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็น  
ตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติ งานตามหน้าที่  
ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion -  
reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า คือ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล  
สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด  
สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม  
คุณลักษณะ และทัศนคติ (Skill, Knowledge and Attitude) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมี  
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้อง  
มีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผล  
สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

### 6.3.1 ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางใน  
การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และ  
นำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร  
และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

### 6.3.2 ที่มาของสมรรถนะ(Competency)

สมรรถนะ (Competency) ของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ

- เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
- เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

สมรรถนะ ประกอบไปด้วย ทักษะ (Skill) + ความรู้ (Knowledge) + เจตคติ (Attitudes) (พิริยะ อนุกุล (2553 : Online) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง “บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้.”

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ(Attributes) “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วย

- แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำ พฤติกรรม.
- อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- อັตมโนทัศน์ หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม หรือ จินตภาพ ส่วนบุคคล

คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิด โดยคุณลักษณะอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้



- แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

- อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

- อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

- บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงานความมีจริยธรรม เป็นต้น

- ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมี ในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

- ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้ว้อยวะ ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือ การใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาโรค ด้านอายุรศาสตร์ จิตแพทย์ต้องมี สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด เป็นต้น ระดับ หรือประเภทของ สมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการ ดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบ กับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



พริยะ อนุกุล (2553 : Online) กล่าวว่า เนื่องจาก สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) จึงส่งผลให้คนทั่วไปไปสับสนว่า สมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กรหมายถึง กลยุทธ์ และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆขององค์กร

สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ(ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทกล่าวคือ

สมรรถนะของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ(Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละ ตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้าน

การเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน และในอีกความหมายหนึ่ง ทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมขององค์กร เป็นแนวความคิดและการทำงานอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ และสร้างสรรค์ความสุข ให้บังเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย คุณความดี (เริ่มต้นที่หัวใจของพนักงานทุกคน ซึ่งร่วมกันสร้างสรรค์พลังแห่งความเชื่อมั่น เพราะเราเชื่อว่าคุณความดีจะนำสิ่งดีมาสู่องค์กรและคู่ค้า) คุณภาพ (คุณภาพขององค์กรกำเนิดมาจากคุณภาพของพนักงาน และคุณภาพของงานตั้งแต่เริ่มต้น จนสิ้นสุดกระบวนการ คุณภาพก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม, คุณภาพก่อให้เกิดผลิตผลคุณภาพ นำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้) สังคม (สังคมในองค์กรและสังคมภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนทุกชุมชน ที่อยู่ร่วมกัน มีความสงบสุขร่วมกัน อนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อม และ ดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมร่วมกัน)

ค่านิยมร่วม หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่างๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและ ความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ค่านิยม เป็นการวิเคราะห์ถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่

เป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่จะต้องให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้น ก็หมายถึง เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super Ordinate) ซึ่งไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้น มักมีค่านิยมร่วมกัน จึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร ค่านิยมจึงหมายถึง การที่ตัวเราได้ให้คุณค่า หรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่างๆ รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิด โดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยม ที่อยู่บนหลักความจริงเป็นที่ยอมรับ และค่านิยมมาจากไหน

- ค่านิยมมักเป็นความเชื่อ ที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง ดังนั้นเราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรใคร ประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรก็มักจะมาจากค่านิยมที่เขาเลือกกันขึ้นมา

- ค่านิยมมาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง ดังนั้นองค์กรใดพนักงานไม่มีค่านิยมร่วม พนักงานก็มักจะประพฤติปฏิบัติตัวไปตามสิ่งที่พวกเขาแต่ละคนยึดถือ บางองค์กรแบ่งพรรคแบ่งพวก ก็เพราะ คนที่มักจะเชื่อในเรื่องเดียวกัน ยึดถือค่านิยมที่เหมือนๆ กันก็จะดึงดูดกันไปอยู่กลุ่มเดียวกัน

การที่คนมาจากที่ต่างๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตนมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกันและต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเป็นธรรมดา องค์กรที่เข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็มักคิดถึงเรื่องของการมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

### 7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน เช่น

- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (ไม่เกี่ยงงานหรือโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเมื่อมีข้อ ผิดพลาดเกิดขึ้น)
- จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (เสียสละและอุทิศเวลาในการทำงาน ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและต่อหน้าที่ตนเองรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น)
- การให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย (มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กรโดยดูแลรักษาสถานที่ให้อยู่ในความปลอดภัย)
- การเพิ่มผลผลิต (พนักงานทุกคนมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตโดยการประหยัดใช้ทรัพยากรขององค์กร)

- การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ และรักที่จะปรับปรุงแก้ไขในจุดบกพร่องที่ค้นพบในตนเอง)
- แสวงหาวิธีการใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ (พนักงานทุกคนต้องไม่หยุดนิ่งที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ๆ นำไปพัฒนาการทำงาน)
- การมอบหมายอำนาจให้แก่ทีมงาน (พนักงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาในระดับที่ได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้บังคับบัญชา)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ ชสอ.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการของ ชสอ.ที่จะกล่าวถึงในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ซึ่งได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์กร แผน กลยุทธ์ ผลการดำเนินการ รายงานประจำปี ตำรา ข้อมูลสถิติ บทความทางวิชาการ ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของ ชสอ.เพื่อนำมาประมวลสรุปสำหรับการนำไป จัดทำประเด็นปัจจัยสำหรับการสำรวจข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิต่อไป โดยในบทนี้มีการนำเสนอข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของ ชสอ.

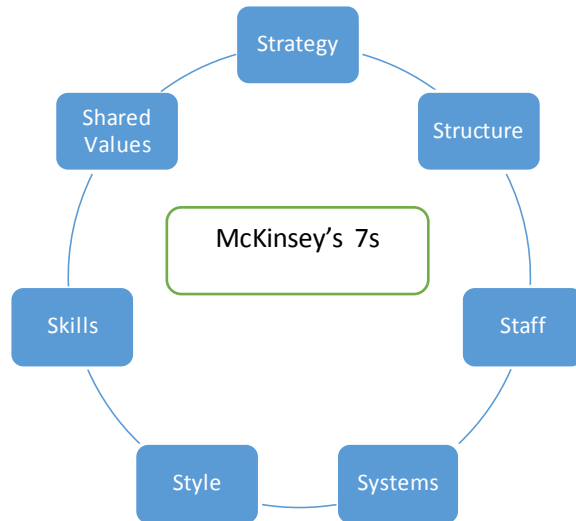
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ ชสอ.

โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของ ชสอ.

ในส่วนของการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของ ชสอ. นี้จะศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันของ ชสอ.โดยใช้กรอบ McKinsey's 7s Frameworkซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 7 ด้านที่ ส่งผลประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการได้แก่

- 1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- 2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)
- 3 สมาชิกในองค์กร (Staff)
- 4 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)
- 5 ลักษณะการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)
- 6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)
- 7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)



โดยทั้งนี้ มีรายละเอียดและผลกระทบที่ส่งผลต่อ ชสอ. ตามกรอบการวิเคราะห์ McKinsey's 7s Framework ดังนี้

### 3.1.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมิน แผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

การดำเนินการของ ชสอ. มีการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการกำหนดทิศทางในการบริหารและเป็นกรอบการดำเนินงานโดยปัจจุบันอยู่ในการดำเนินการตามแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2564 โดยมีองค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันดังนี้

#### วิสัยทัศน์

“ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

#### พันธกิจ

- พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
- พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์.
- พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้พร้อมอาชีพ

พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์  
พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

โดยในแต่ละพันธกิจมีเป้าประสงค์ที่กำหนดสำหรับการดำเนินการในแต่ละพันธกิจดังนี้

พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

เป้าประสงค์ที่ 1 มีสหกรณ์สมาชิกมาใช้บริการทางการเงินเกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด  
เป้าประสงค์ที่ 2 ผลักดันให้ ชสอ. มีบทบาทในการบริหารกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงิน  
เป้าประสงค์ที่ 3 จัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากภายใต้เครือข่าย ชสอ.  
เป้าประสงค์ที่ 4 พัฒนา ชสอ. สู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ (Cooperative Central Finance Facility : CFF)

พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์

เป้าประสงค์ที่ 1 ชสอ. มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่เป็นสากล  
เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างและส่งเสริมธรรมาภิบาลใน ชสอ.  
เป้าประสงค์ที่ 3 สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นผู้มืออาชีพ

เป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นผู้มืออาชีพ  
เป้าประสงค์ที่ 2 ชสอ. เป็นองค์กรพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

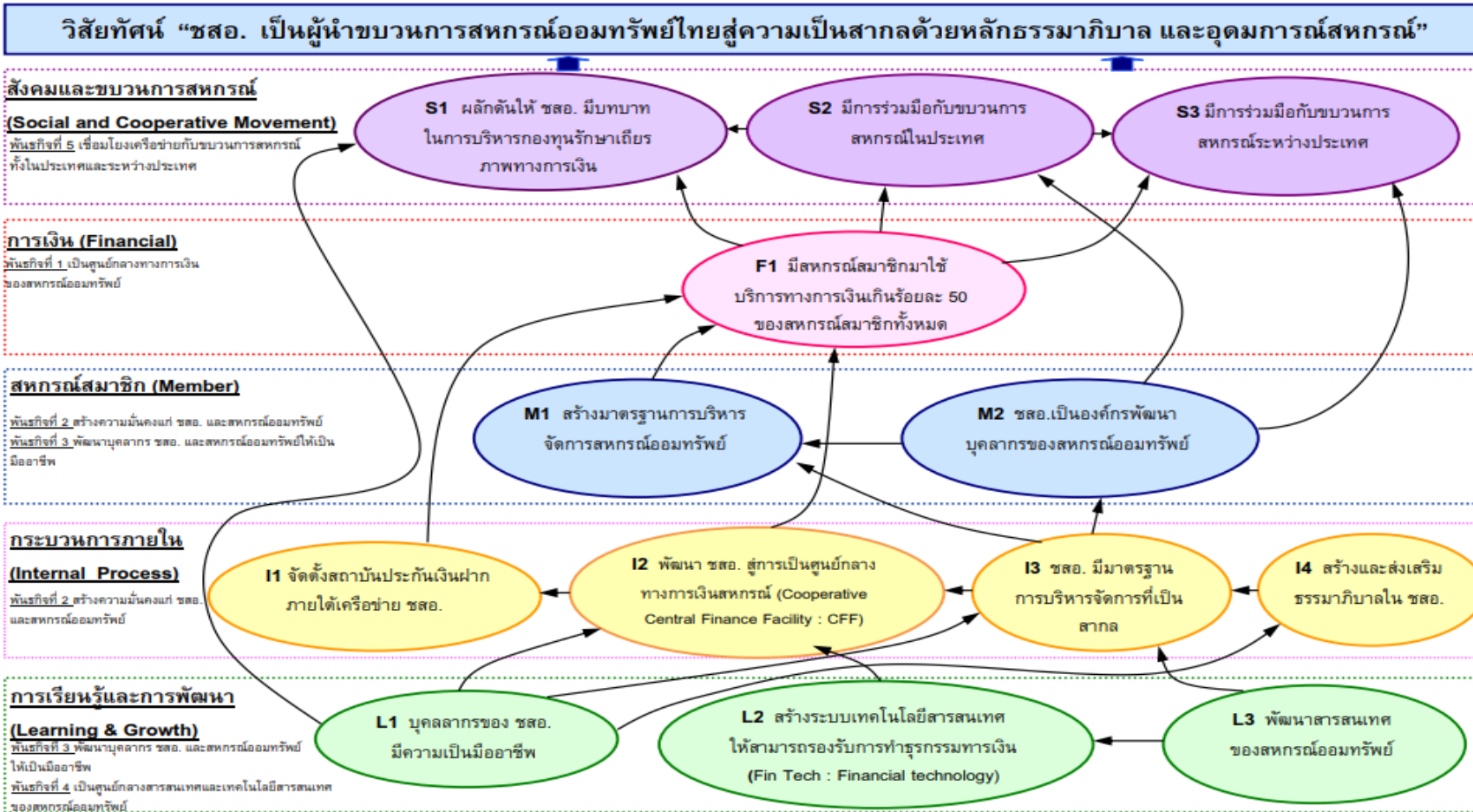
เป้าประสงค์ที่ 1 สร้างระบบเทคโนโลยีที่สามารถรองรับการทำธุรกรรมทางการเงิน (Fin Tech : Financial Technology)  
เป้าประสงค์ที่ 2 พัฒนาสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 1 มีการร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ในประเทศ  
เป้าประสงค์ที่ 2 มีการร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ระหว่างประเทศ

จากทิศทางการดำเนินการของแผนได้มีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ ชสอ. จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบทิศทางที่วางไว้ดังแผนที่กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นดังนี้

## แผนที่กลยุทธ์ “แผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560 – 2564)”



รูปที่ 3-1 แผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปี 2560 – 2564)



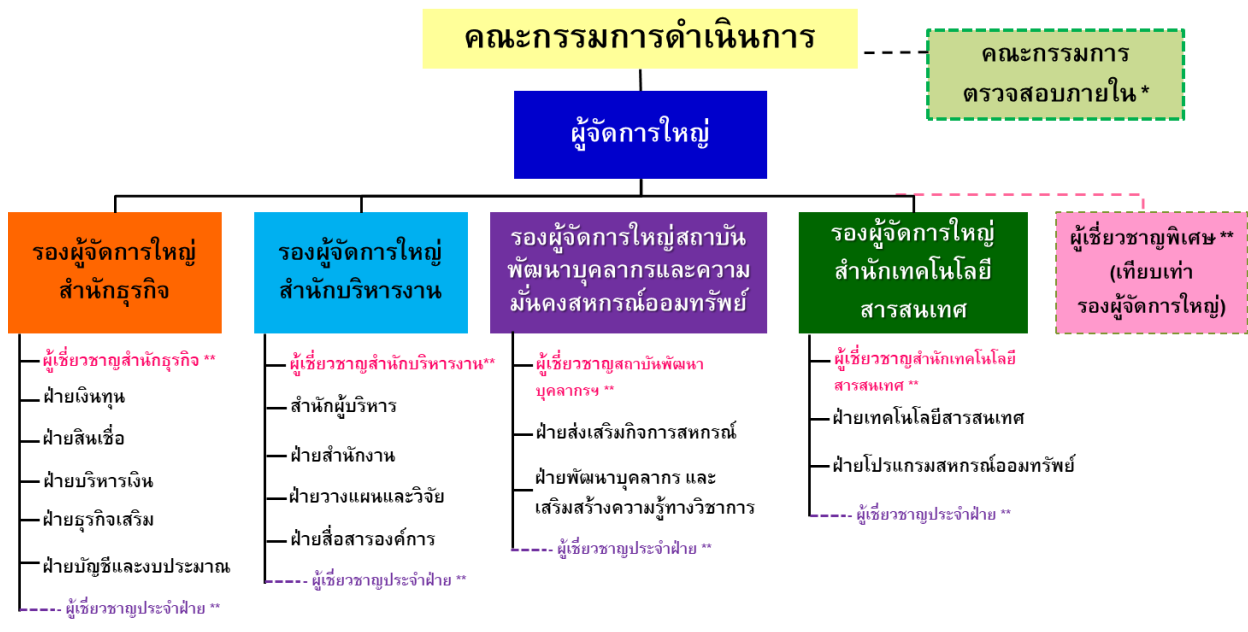
จากแผนกลยุทธ์ของ ชสอ. ที่ได้มีจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของ ชสอ. ในปัจจุบันที่ได้เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2560 และอยู่ระหว่างการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ทำให้เห็นได้ว่าการดำเนินการของ ชสอ. มีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันและปฏิบัติ ร่วมกัน ที่มีความชัดเจนในมุมมองการปฏิบัติต่อสหกรณ์สมาชิก สังคม การเงินจัดการด้านการเงินของ ชสอ. การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการและการจัดการกระบวนการภายในสหกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรเพื่อให้ ชสอ. สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

### 3.1.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)

#### โครงสร้างการบริหาร

เนื่องจาก ชสอ.เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นธุรกิจบริการ คือ เป็นผู้ให้บริการสหกรณ์สมาชิก ตลอดจนเป็นสถาบันกลางในการพัฒนา และดูแลขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้น ปัจจุบัน ชสอ. จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานจากเดิมที่มีรองผู้จัดการใหญ่ 2 ตำแหน่งมาเป็น 3 ตำแหน่ง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างจาก 11 ฝ่ายมาเป็น 13 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายเงินทุน
2. ฝ่ายสินเชื่อ
3. ฝ่ายบริหารเงิน
4. ฝ่ายธุรกิจเสริม
5. ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
6. สำนักผู้บริหาร
7. ฝ่ายสำนักงาน
8. ฝ่ายวางแผนและวิจัย
9. ฝ่ายสื่อสารองค์กร
10. ฝ่ายส่งเสริมกิจการสหกรณ์
11. ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ
12. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
13. ฝ่ายโปรแกรมสหกรณ์ออมทรัพย์



รูปที่ 3-2 โครงสร้างการบริหารของ ชสอ. (13 ฝ่าย)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าในการแบ่งโครงสร้างนี้จัดทำขึ้นเพื่อเน้นการให้บริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกระจายอำนาจไปในแนวกว้างมากขึ้น ทำให้รองผู้จัดการใหญ่แต่ละท่านรับผิดชอบงานน้อยลง ซึ่งจะทำให้งานแต่ละด้านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน ชสอ. ยังมีการทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบผสม โดยโครงสร้างหลักมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ แต่ยังมีแบ่งหน้าที่กันตามโครงการต่างๆ หรือตามคณะกรรมการเฉพาะกิจที่ตั้งโดยคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องในการดำเนินงานสำหรับกลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบคงที่ แต่บางครั้งก็อาจส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบังคับบัญชาเนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีหลายลำดับหลายขั้นตอนและซับซ้อน การทำงานบางส่วนจะพบความซ้ำซ้อนหรือมีความร่วมมือกันได้แต่โครงสร้างที่กำหนดทำให้ละเลยการเชื่อมโยงดังกล่าวไป และโครงสร้างที่เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่จะเป็นอุปสรรคในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร โดยเฉพาะการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่สนับสนุนและใส่ใจต่อบุคลากร เนื่องจากไม่มีตำแหน่งรองรับบุคลากรที่มีความสามารถได้เพียงพอ การเลื่อนระดับส่วนใหญ่จะเป็นไปตามลำดับอาวุโส ซึ่งอาจส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

### 3.1.3 สมาชิกในองค์กร (Staff)

ในส่วนของการพิจารณาศักยภาพรายบุคคลขององค์กร พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีทักษะในการทำงานด้านต่างๆ เป็นอย่างดี และยังมีความจงรักภักดีกับองค์กรเจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และด้วยสภาพแวดล้อมตลอดจนเทคโนโลยีที่มีการนำมาใช้ในการทำงานในองค์กร ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการส่งเสริมอบรมให้ความรู้ มีการดูแลด้านสวัสดิการของพนักงานเป็นอย่างดี ทำให้มีอัตราการลาออกต่ำ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามการที่การที่พนักงานมีอายุการทำงานที่สูง อาจทำให้องค์กรเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเมื่อพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่มานานเกษียณอายุในเวลาที่ไม่เสถียรกัน อีกทั้งยังมีช่องว่างระหว่างพนักงานรุ่นเก่า กับพนักงานรุ่นใหม่ จึงอาจทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่องได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมเพื่อหาผู้สืบทอด (Successor) ในตำแหน่งต่างๆจึงเป็นเรื่องจำเป็น

### 3.1.4 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

ระบบการทำงานของ ชสอ. มีความชัดเจน มีการกำหนดภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ ชสอ. มุ่งมั่นให้บริการด้วยความเป็นมืออาชีพ รับผิดชอบต่อสังคม และยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และโดยที่ผลการปฏิบัติงานของ ชสอ. ได้รับการตัดสินโดยมุมมองของสมาชิก คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน จึงต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่สังคมได้ให้ความไว้วางใจ องค์กรมีแนวทางการเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (จำกัด) ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติและแสดงถึงการปฏิบัติงานที่ดี ปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน บริหารกิจการด้วยความไว้วางใจ เป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสำนึก และความสม่ำเสมอในการให้บริการต่อผู้รับบริการ นอกจากนี้ ชสอ.ยังได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งจากในและต่างประเทศ โดยมีความเข้มแข็งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอยู่เสมอ

### 3.1.5 ลักษณะการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

รูปแบบการบริหารจัดการของ ชสอ. มีรูปแบบการทำงานและการบริหารงานในลักษณะของ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไปโดยมีระบบการบริหารโดยคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้งของสหกรณ์สมาชิก มีฝ่ายจัดการทำหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจของสหกรณ์ และการกำกับดูแลที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามยังมีการทำงานและการตัดสินใจในบางส่วนที่ต้องคำนึงถึงด้านการเมือง ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวมากนักในการบริหารจัดการทางธุรกิจในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

นอกจากนี้ หากมองว่าวัตถุประสงค์หลักอีกด้านหนึ่งของ ชสอ. คือการช่วยเหลือ และพัฒนาสมาชิก การคำนึงถึงคำสัญญาที่ฝ่ายบริหารมีต่อสมาชิกเมื่อครั้งหาเสียง ก็มีใช้เรื่องเลวร้าย หรือขัดต่อหลักบริหารสหกรณ์แต่อย่างใด แต่ก็ควรอยู่ในกรอบของการปฏิบัติที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

### 3.1.6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)

ชสอ. มีความเชี่ยวชาญในงานหลายๆ ด้าน ที่เป็นจุดแข็งขององค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญด้านการบริการสมาชิก ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรที่มีทุนดำเนินงานจำนวนมากมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารในแต่ละฝ่าย เพื่อให้สามารถทำงานผลัดเปลี่ยนหรือทดแทนกันได้ ดังนั้นบุคลากรจึงมีความรู้ในงานด้านต่างๆ ของสหกรณ์ได้อย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตามในด้านของบุคลากรด้าน IT ยังมีข้อจำกัดในด้านของค่าตอบแทน ทำให้จัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้ยาก อาจต้องพิจารณาค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ในส่วนนี้ให้มีความแตกต่างจากแผนกอื่น เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรสามารถบรรลุได้

### 3.1.7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่ ชสอ. ยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ การเป็นองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยมีอุดมการณ์สหกรณ์ และมีเป้าหมายเป็นศูนย์กลางด้านการเงินที่มีวัตถุประสงค์หลักในการทำงานเพื่อบริการสมาชิก และดำเนินงานตามแผนที่คณะกรรมการฯ กำหนด ดังนั้นรูปแบบการคิดของพนักงานจึงไม่มีแนวคิดเชิงธุรกิจ (Business Mind) เข้ามาช่วยเสริมภารกิจหลักขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากแนวทางการทำงานของ ชสอ. เปลี่ยนทิศทางไปตามนโยบายของคณะกรรมการฯ ซึ่งหมุนเวียนเปลี่ยนไปตามวาระ ดังนั้นมุมมองของฝ่ายจัดการจึงมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ จึงเป็นค่านิยมการทำงานแบบตามคำสั่ง หรือตามหน้าที่

### 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ ชสอ.

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ ชสอ.นี้จะศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร โดยใช้กรอบ PEST analysis ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อ ชสอ.ได้แก่

- ด้านการเมืองและกฎหมาย- Politic
- ด้านเศรษฐกิจ - Economic
- ด้านสังคม - Social
- ด้านเทคโนโลยี - Technology

โดยทั้ง 4 ประเด็นนี้ มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.1 ด้านการเมืองและกฎหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์การเมืองที่มีความไม่สงบมาโดยตลอด หลังจากรัฐประหารโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ในเดือนมิถุนายน ปี 2557 สถานการณ์มีความสงบมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้รัฐบาลของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชาที่ได้มีการแถลงนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เน้นการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มาเป็นหลักสำคัญ ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวคิด ควบคู่กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เช่นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและคมนาคม พัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้านเกษตรกรรม และสนับสนุนให้สหกรณ์ของกลุ่มเกษตรกรเพิ่มบทบาทในฐานะผู้ซื้อพืชผลจนถึงการแปรรูปและการส่งออกได้ เพื่อให้สหกรณ์เป็นผู้ค้าขายสินค้าเกษตรรายใหญ่อีกรายหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าในการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาลนี้สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับระบบสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังจะเห็นได้จากการใช้สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกสำคัญ หนึ่งในการพัฒนาด้านเกษตรกรรม และในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2559 ยังมีการให้กระทรวงการคลังเป็นเจ้าภาพหลักหารือกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) เร่งศึกษาระบบกำกับดูแลสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเห็นว่าปัจจุบันสหกรณ์ทั้งระบบรับฝากเงินจากประชาชนและสมาชิก ยอดเงินฝากรวมหลายล้านบาท หากมีปัญหาหายน่อส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินทั้งระบบ จึงเป็นที่มาของการหารือถึงหน่วยงานที่จะทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ที่ยังอยู่ระหว่างการหาข้อยุติในปัจจุบัน

จากเดิมนักการเมืองท้องถิ่นมักจะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการของสหกรณ์อยู่บ้าง ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมของนักการเมืองท้องถิ่นนั้น เป็นทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางดีและปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางลบให้กับ ชสอ.เนื่องจากการที่นักการเมืองท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในขบวนการสหกรณ์ ทำให้ระบบสหกรณ์สามารถได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณเข้ามาสู่ขบวนการ การสนับสนุนบุคลากร ตลอดจนสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ ในทางกลับกัน หากนักการเมืองเข้ามามีบทบาทมากเกินไป มีการแทรกแซงการทำงานของสหกรณ์ เข้ามามีบทบาทในด้านการบริหาร ทำให้การทำงานของสหกรณ์ไม่เป็นอิสระ หรือใช้สหกรณ์เป็นแนวทางในการแสวงหาผลประโยชน์ก็จะส่งผลในทางลบต่อการดำเนินการของสหกรณ์เช่นกัน ดังนั้น ในประเด็นเรื่องการเข้ามามีบทบาทของนักการเมืองจึงต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักสหกรณ์และยึดถือผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นที่หลักสำคัญ

ในปัจจุบันจากการที่ยังอยู่ภายใต้การดำเนินการของรัฐบาล คสช. จึงทำให้ยังสามารถควบคุมสภาวะความไม่สงบให้อยู่ภายใต้การดำเนินการเพื่อนำไปสู่การเลือกตั้งผู้ที่จะมาทำหน้าที่บริหารตามระบบประชาธิปไตยในปี 2562 ซึ่งหลังจากการที่มีการจัดตั้งรัฐบาลภายหลังการเลือกตั้ง แนวนโยบายอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาลที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่หลังจากได้รับการเลือกตั้ง ซึ่งย่อมจะมีผลต่อบทบาทที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของขบวนการสหกรณ์ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนการพัฒนาสหกรณ์ในภาคเกษตร และการเข้ามามีบทบาทของนักการเมืองในระดับต่างๆ ที่ต้องให้ความสำคัญและติดตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากการรวบรวมและศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของขบวนการสหกรณ์ ทำให้พบว่าในส่วนของ ชสอ.จะมีประเด็นกฎหมายที่ควรจะต้องพิจารณา แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ ชสอ.หรือกฎหมายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการหลายประการที่แตกต่างจากสหกรณ์ประเภทอื่นๆ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินที่กำลังอยู่ระหว่างการพิจารณา เพื่อกำหนดใช้ในสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน อย่างไรก็ตาม ในกรณีของพระราชบัญญัติที่อยู่ระหว่างการพิจารณาเห็นชอบดังกล่าวที่มีระดับมุมมองต่อแนวทางและมีแนวปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และหลักสหกรณ์ที่ต่างกัน ทำให้หากมีการนำมาใช้จริงในบางฉบับที่ผ่านความเห็นชอบ อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินการบางอย่างของ ชสอ. และสหกรณ์สมาชิกเช่นกัน

กลุ่มที่ 2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของขบวนการสหกรณ์ ได้แก่ กฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อใช้บังคับ ควบคุม การดำเนินกิจการสหกรณ์ เช่นพระราชบัญญัติ ซึ่งประกอบด้วยพระราชบัญญัติสหกรณ์ ที่เคยตราขึ้นมาแล้ว 5 ฉบับโดยฉบับที่มีผลใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553และอยู่ระหว่างการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3 ) โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นได้ถูกกำหนดไว้ในหมวด 4/1 การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมถึงกฎกระทรวงและระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ตามที่พ.ร.บ.สหกรณ์ฉบับใหม่กำหนดไว้

ซึ่งจะประกอบด้วย กฎกระทรวง 13 เรื่องและระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ 3 เรื่อง ทั้งหมดจะต้องออกบังคับใช้ภายใน 2 ปี ตามที่กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาล ซึ่งจะออกประกาศเป็นช่วงๆ จนครบตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะสาระสำคัญในมาตรา 89/2 เรื่องของการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน ต้องมีกฎกระทรวงออกมาทั้งหมด 12 ฉบับ ปัจจุบัน (20 มีนาคม 2562) มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562 ในราชกิจจานุเบกษา โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ชสอ. ในมาตรา 89/2 ดังนี้

“มาตรา 89/2 การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในเรื่องดังต่อไปนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้อาจกำหนดให้แตกต่างกันไปตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้

- (1) การกำหนดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
- (2) การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการ
- (3) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อ
- (5) การรับฝากเงิน การก่อหนี้ และการสร้างภาระผูกพัน ซึ่งรวมถึงการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกัน
- (6) การดำรงเงินกองทุน
- (7) การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- (8) การฝากเงินหรือการลงทุน
- (9) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล
- (10) การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง
- (11) การจัดทำบัญชี การจัดทำและการเปิดเผยงบการเงิน การสอบบัญชี และการแต่งตั้ง ผู้สอบบัญชี
- (12) การจัดเก็บและรายงานข้อมูล
- (13) เรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและการกำกับดูแล”

จากทั้งบทบัญญัติของกฎหมายฉบับนี้ อาจสรุปประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ชสอ. ทั้งทางตรง และทางอ้อมได้หลายประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก ในด้านการดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ของ ชสอ. อาจได้รับผลกระทบในด้านของการกำหนดเพดานสูงสุดของการให้สหกรณ์สมาชิกกู้ อาจส่งผลกระทบต่อการบริหาร Portfolio บัญชีสินเชื่อของ ชสอ. ในขณะเดียวกันการกำหนดเพดานดังกล่าวก็อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์สมาชิกของ ชสอ. ที่อาจต้องหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานยากขึ้น



ประเด็นที่สอง ในด้านฝากเงินหรือการลงทุน ที่มีการกำหนดเงื่อนไข และสัดส่วนการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การเพิ่มเกณฑ์อันดับความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นจากระดับ A- จะทำให้ทางเลือกในการลงทุนของ ชสอ. มีจำกัดมากขึ้น อีกทั้งการกำหนดสัดส่วนเงินลงทุนต่อสินทรัพย์รวม จะทำให้เป็นแรงกดดันให้สหกรณ์สมาชิกที่มีเงินเหลือต้องหาผลตอบแทนสูงขึ้นจากเงินลงทุนที่จำกัด ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงสูงกว่าเดิม

อย่างไรก็ตาม การจำกัดการลงทุนของสหกรณ์สมาชิกในทางเลือกอื่น อาจส่งผลดีต่อ ชสอ. โดยอาจทำให้สหกรณ์สมาชิกรักษาเงินส่วนเกินมาฝากไว้กับ ชสอ. มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ ชสอ. เป็นแหล่งระดมทุนจากสมาชิกที่มีเงินเหลือ และจัดสรรเงินทุนไปยังสมาชิกที่มีความต้องการได้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นที่สาม ในด้านการบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง อาจไม่ส่งผลโดยตรงในทันทีต่อ ชสอ. แต่ ชสอ. อาจได้รับผลกระทบจากสหกรณ์สมาชิกที่ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องมากขึ้น ทำให้ความสามารถในการนำเงินทุนมาให้บริการกับสมาชิกลดลง และอาจต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจาก ชสอ. มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงต้นทุนของการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่สูงขึ้น อาจส่งผลให้ความสามารถในการหารายได้ของเงินทุนสหกรณ์ลดลง และนำไปสู่การลดลงของผลตอบแทนที่สมาชิกสหกรณ์จะได้รับในที่สุด

ประเด็นที่สี่ ด้านการจัดทำบัญชี การเปิดเผยงบการเงิน และการสอบบัญชี อาจมิได้ส่งผลทางตรงต่อ ชสอ. ที่มีความสามารถในการจัดหาผู้สอบบัญชี และการเปิดเผยข้อมูล แต่สหกรณ์สมาชิกหลายแห่ง อาจประสบปัญหาในการจัดทำบัญชีตามแบบ และการจัดหาผู้สอบบัญชี ซึ่งอาจต้องรอความชัดเจน ตามกฎกระทรวงที่จะตามมาต่อไป อย่างไรก็ตามการที่มีการจัดทำบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการสอบบัญชี จะส่งผลดีต่อ ชสอ. ในด้านการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์สมาชิกที่มาใช้บริการเงินกู้ อีกทั้งการเปิดเผยข้อมูลยังสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสังคมภายนอกที่มีต่อระบบสหกรณ์ในภาพรวมได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ประเด็นสุดท้ายจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ซึ่งอาจส่งผลดีต่อการบริหารสหกรณ์ในภาพรวม โดยกรรมการของสหกรณ์ทั้งในคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการชด้อย่อย จะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นๆ ครบถ้วน ตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์ เป็นไปด้วยความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

กลุ่มที่ 3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของกิจการนิติบุคคลทั่วไป เช่น กฎหมายแพ่งและอาญา กฎหมายแรงงาน กฎหมายภาษี เป็นต้น ถึงแม้ว่า สหกรณ์ จะได้รับการสนับสนุนการดำเนินการตามข้อบัญญัติของรัฐธรรมนูญที่ระบุไว้ว่า “รัฐต้องคุ้มครอง ระบบสหกรณ์” การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐด้านภาษี อย่างไรก็ตาม ชสอ. ในฐานะกิจการนิติบุคคลประเภทหนึ่ง จึงต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายเหล่านี้ด้วย ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบนวัตกรรมทางการเงินต่างๆ เช่น สินเชื่อรายย่อยประเภทต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจของ



สหกรณ์สมาชิกและ ชสอ.เช่น สินเชื่อรายย่อยเพื่อผู้ประกอบการอาชีพ หรือนาโนไฟแนนซ์ที่ได้จำกัดวงเงินกู้สูงสุดต่อรายไว้ไม่เกิน 100,000 บาทและกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยสูงสุดรวมค่าธรรมเนียม ค่าบริการต่างๆ และเบี้ยปรับ (อัตราดอกเบี้ยฯ)ไว้ไม่เกินร้อยละ 36 ต่อปี ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจนาโนไฟแนนซ์จะไม่สามารถเรียกเก็บค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าติดตามทวงถามหนี้จากผู้กู้เพิ่มเติมจากอัตราดังกล่าวได้อีก ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าดอกเบี้ยที่ผู้ประกอบการจะเรียกเก็บได้นั้นแม้จะต่ำกว่าสินเชื่อนอกระบบแต่ก็ยังคงสูงกว่าสินเชื่อในระบบประเภทอื่นเนื่องจากผู้กู้ยังไม่มีหลักฐานแสดงรายได้ที่แน่นอน หรือผู้กู้อาจไม่เคยมีข้อมูลที่สามารถแสดงประวัติในการชำระหนี้ได้จึงมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงกว่าสินเชื่อประเภทอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่าภาวะเบี้ยปรับในหลายๆ เรื่องที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อการดำเนินการของ ชสอ.ซึ่งทาง ชสอ.เองต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะเบี้ยปรับเหล่านั้นและข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น ที่ทาง ชสอ.ต้องหาแนวทางในการระวังป้องกันมากขึ้น ดังเช่นกรณีของนาโนไฟแนนซ์นี้ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อ ชสอ.มีทั้งในด้านบวกและด้านลบโดยตัวอย่างของผลกระทบในด้านบวก เช่น การที่ ชสอ.สามารถนำขบวนการเข้าสู่การขยายประเภทสวัสดิการของสมาชิกในขณะที่ในทางลบ เช่น หากมีลูกค้ารายย่อยเข้าสู่สินเชื่อประเภทนี้มากขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อความต้องการจากสหกรณ์สมาชิก หรือหากผู้ที่อยู่แล้วเข้าสู่สินเชื่อประเภทนี้มากขึ้นก็ย่อมจะส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก

### 3.2.2 ด้านเศรษฐกิจ

จากการศึกษาข้อมูลการประมาณการณ์ภาวะเศรษฐกิจ โดยสถาบันต่างๆ พบว่า แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปลายปี 2561 ยังได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก ไม่ว่าจะเป็นสงครามการค้าระหว่างจีน และสหรัฐอเมริกา หรือความผันผวนในเศรษฐกิจของยุโรป

จากทิศทางแนวโน้มสภาวะเศรษฐกิจของไทยในช่วงปลายปี 2561 ที่ยังมีแนวโน้มค่อนข้างขบเซา การขยายตัวของสภาวะเศรษฐกิจในปี 2562 อาจจะไม่ดีขึ้นมาสัก โดยอาจต้องรอดูการเลือกตั้งที่กำลังจะมาถึงซึ่งย่อมส่งผลต่อความสามารถในการออมและการชำระหนี้ของสมาชิก ตลอดจนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกเช่นกัน และเมื่อพิจารณาถึงแนวทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 12 ได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่ประเทศจะให้ความสำคัญและติดตามในด้านต่างๆ ที่กำลังจะเป็นปัญหาในสังคม ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศซึ่งต้องเริ่มในทุกระดับชั้น การที่ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การกระจายความเจริญไปในภูมิภาคต่างๆ การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การวางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม ความมั่นคง ธรรมาภิบาล การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายข้างต้นจะได้ปัจจัยเสริมที่ทำให้สามารถผลักดันให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมได้ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่ประเทศมีแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 12 แล้ว ในประเด็นย่อยอื่นที่อยู่นอกเหนือหรือเป็นประเด็นย่อยที่ภาครัฐจะไม่ได้ให้ความสำคัญก่อน แต่มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของขบวนการสหกรณ์ จึงเป็นประเด็นที่ ชสอ.จะละเลยไม่ได้

### 3.2.3 ด้านสังคม

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาขึ้นใหม่โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน เรียกว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดยจากห้องสมุดมั่นพัฒนาได้เขียนถึง 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติที่จัดทำขึ้นเพื่อทดแทนเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals) ทั้ง 8 ข้อที่สิ้นสุดลงในปี 2558 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีเป้าหมายร่วมในการมุ่งขจัดความยากจนของประชากรโลกทั้งสิ้น 836 ล้านคนทั่วโลกให้หมดสิ้นไปภายในปี 2573



รูปที่ 3-2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs)

ที่มา: <http://www.manpattanalibrary.com/newsdetail.php?id=48>

โดยมีรายละเอียดของแต่ละเป้าหมายดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบ ทุกที่

เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหารและโภชนาการที่ดีขึ้น และส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 ทำให้แน่ใจถึงการมีสุขภาพในการดำรงชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ

เป้าหมายที่ 4 ทำให้แน่ใจถึงการได้รับการศึกษาที่ได้คุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน

เป้าหมายที่ 5 บรรลุถึงความเท่าเทียมทางเพศ และเสริมสร้างพลังให้แก่สตรีและเด็กหญิงทุกคน

เป้าหมายที่ 6 ทำให้แน่ใจว่าเรื่องน้ำและการสุขาภิบาลได้รับการจัดการอย่างยั่งยืน และมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 7 ทำให้แน่ใจว่าทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานที่ทันสมัย ยั่งยืน เชื่อถือได้ ตามกำลังซื้อของตน

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและทั่วถึงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการมีงานทำและการจ้างงานเต็มที่ และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 ทำให้แน่ใจถึงการมีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เป็นไปอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 พิทักษ์ บูรณะ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบก จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการแปรสภาพเป็นทะเลทราย ภัยแล้ง และฟื้นฟูความเสื่อมโทรมของที่ดิน และหยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมให้สังคมมีความเป็นปกติสุข ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการเข้าถึงความยุติธรรมโดยถ้วนหน้า และสร้างให้เกิดสถาบันอันเป็นที่พึ่งของส่วนรวม มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นจากประเด็นในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรสหประชาชาติเป็นโอกาสที่ดีให้กับ ขบวนการสหกรณ์ เนื่องจากความสอดคล้องในด้านการมองการพัฒนาโดยเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับส่วน ร่วมและการพัฒนาส่งเสริมคุณภาพของคนและสังคมอย่างยั่งยืน เน้นการพัฒนากลุ่มคนที่ถูกละเลย เช่น เด็ก สตรี ผู้พิการ ตลอดจนผู้สูงอายุ ที่อยู่ในประเทศไทยเองก็มีแนวโน้มของการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอนาคต ดังนั้น หากมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมองค์กรในหลายด้าน เช่น การสร้างหลักธรรมาภิบาล การสร้างความ เชื่อมั่น การพัฒนาระบบบริหารภายใน การพัฒนาผลิตภัณฑ์สวัสดิการสมาชิกให้สอดคล้องกับแนวทางการ เปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต จะทำให้สามารถเพิ่มบทบาทของขบวนการสหกรณ์ในการขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติได้

นอกจากนี้ ในปัจจุบันมีกระแสตื่นตัวในการดำเนินองค์กรในรูปแบบที่เรียกว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise)” โดยเฉพาะประเทศไทย ซึ่งการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่ได้เป็น เรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ แต่ในปัจจุบันได้มีการพูดถึงการเกิดขึ้นธุรกิจประเภทนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องใน ประเทศไทย แม้แต่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีการจัดทำโครงการ SET Social Impact ขึ้น ในปี 2559 ซึ่งเป็นโครงการที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ดำเนินการ เพื่อมุ่งสร้างการเชื่อมโยงระหว่างภาคธุรกิจและภาค สังคม และเป็นเวทีให้สองภาคส่วน ได้แก่ ภาคธุรกิจและภาคสังคมได้มาพบและร่วมมือกัน โดยภาคธุรกิจ สามารถมีช่องทางในการแบ่งปันทรัพยากรของภาคธุรกิจสู่ภาคสังคม ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือทรัพยากรที่ไม่ใช่ ตัวเงิน อันเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนเพื่อสังคม (Social Impact Investment) ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) ไม่ว่าจะเป็นการลดผลเชิงลบหรือเพิ่มผลเชิงบวก โครงการดังกล่าวได้มีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องและมีการประชาสัมพันธ์ในหลายช่องทาง จึงยิ่งเป็นการส่งเสริมให้กลุ่มคนรุ่นใหม่ หันมาให้ความสำคัญกับลักษณะของการประกอบการในลักษณะนี้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 3.2.4 ด้านเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด มีผลกระทบรุนแรง อย่างมาก ซึ่ง ชสอ. ไม่ควรมองข้ามเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ครอบคลุมถึง เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและการคมนาคมที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีส่วนนี้ ส่งผลถึงต่อวิถีชีวิตประจำวัน รูปแบบการใช้ชีวิต ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม ตลอดจนมุมมอง ความคิดความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีอีกส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อ ชสอ. โดยตรงได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในด้านของเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับธุรกรรม ทางการเงินที่จะทำให้บทบาทการดำเนินธุรกิจและการให้บริการของสถาบันการเงินต่างๆ มีแนวทางที่

เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการให้บริการที่ ชสอ. ต้องวางแผนในการปรับตัวอย่าง หลีกเลียงไม่ได้

พัฒนาการของเทคโนโลยีด้านการคมนาคมและการสื่อสารที่ดีขึ้น อาจมองได้ว่ามีผลทำให้โลกมีขนาด เล็กลง ผู้คนเดินทางไปมาหาสู่กันมากขึ้นและสะดวกขึ้น และยังทำให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางข้ามพรมแดนได้ อย่างรวดเร็ว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในที่หนึ่ง ผู้คนทั่วโลกสามารถรับรู้และตอบโต้กันได้ทันที อย่างไรก็ตาม การที่ มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็ว กลับมีผลในทางลบเช่นกัน นั่นคือ การที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกมี ความอ่อนไหวมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลที่เกิดจากภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง ย่อมส่งผลเชื่อมโยงจนคาดการณ์การ เปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นมาก เช่น ผลวิกฤติการเงินโลกที่ผ่านมา สะท้อนความซับซ้อนเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การเงินของโลกจนยากจะคาดการณ์ ปัญหาการก่อการร้าย ที่เริ่มมีถี่ขึ้นในยุคหลังสงครามเย็น หรือ ปัญหาการ อพยพของผู้ลี้ภัย ก็ทำให้เห็นความเชื่อมโยงที่แยกกันไม่ออกของปัจจัยทางการเมือง วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจนอกจากนี้ การเข้าสู่ยุคที่สิ่งของในชีวิตประจำวันสามารถเชื่อมต่อและสื่อสารกันได้ผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ตหรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ยุค Internet of Things ในอนาคตอันใกล้ การสั่งงานของใช้ในชีวิตประจำวัน ได้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เชื่อมโยงทุกสิ่งเข้าด้วยกัน การทำธุรกรรมหรือกิจวัตรประจำวันผ่าน อินเทอร์เน็ต การฝากข้อมูลหรือบันทึกข้อมูลส่วนตัวไว้บนฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ตมีมากขึ้น

Fin Tech หรือ Financial Technology เป็นการนำประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ มาผสมผสานเข้า กับธุรกิจการเงิน มีการใช้เงินในลักษณะพันธบัตรและเหรียญน้อยลง การใช้แอปพลิเคชัน ในการทำ Transaction จะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ แนวโน้มธุรกิจ Fin Tech Startup ตัวอย่างเช่น แอปพลิเคชัน ในการเทรดหุ้น การซื้อ-ขายกองทุน การกู้เงิน และ Crowd funding จะเติบโตมากขึ้น การที่รัฐบาลประเทศ ไทยมุ่งเน้นนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ย่อมเป็นการส่งเสริมให้เกิดธุรกิจ Fin Tech Startup เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของบิทคอยน์ (Bitcoin) และบล็อกเชน (Blockchain) ถือเป็นอีกหนึ่งในเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับ ทางด้านการเงินที่กำลังแพร่หลายอยู่ในหลายประเทศ ซึ่งทั้งบรรดา Tech Startup หรือธนาคารต่างๆ ได้หัน มาศึกษาและพัฒนาบล็อกเชนกันอย่างจริงจังเพื่อก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค ปัจจุบันที่นิยมซื้อ-ขายหรือทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์กันมากขึ้น Blockchain เป็นเทคโนโลยีที่มีผลต่อ ระบบการเงินระหว่างประเทศอย่างมาก เพราะนอกจาก Blockchain จะให้กำเนิดสกุลเงินดิจิทัล เช่น บิท คอยน์ (Bitcoin) แล้ว หลายฝ่ายยังเชื่อว่า Blockchain ยังมีประโยชน์ในด้านอื่นๆ อีกมากมาย ทั้งนี้ Blockchain คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินของบิทคอยน์ ซึ่งผู้ใช้งาน สามารถใช้ซื้อสินค้าหรือบริการออนไลน์ได้โดยตรง สะดวก รวดเร็ว และมีค่าธรรมเนียมที่ถูกกว่าการทำ ธุรกรรมผ่านทางธนาคาร โดยศักยภาพของ Blockchain ยังสามารถถูกพัฒนาต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำธุรกรรมชำระราคาและส่งมอบหลักทรัพย์ (Clearing and settlement) และการชำระเงินข้ามแดน (Cross-border payments) ให้มีความรวดเร็ว โปร่งใสได้อีกด้วยนอกจากการตอบโจทย์เรื่องความสะดวกและ

รวดเร็วแล้ว ค่าธรรมเนียมของ Blockchain ยังต่ำกว่าบัตรเครดิต เพราะไม่มีตัวกลางอย่างสถาบันการเงินหรือธนาคารในการทำธุรกรรม ยกตัวอย่าง ค่าธรรมเนียมที่จะต้องเสียในการชำระสินค้าด้วยบัตรเครดิต โดยปกติจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 2-4 แต่การชำระสินค้าผ่านบิทคอยน์จะเสียค่าธรรมเนียมที่ไม่ถึงร้อยละ 1 ซึ่งนับว่าถูกกว่ามากหลายเท่าตัว

ธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายในการลดการใช้เงินสดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีการใช้เงินสดอยู่ถึง 97 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน เช่น มาเลเซีย ใช้เงินสดอยู่ 92.5 เปอร์เซ็นต์ สิงคโปร์ 65.2 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งถือว่าต่ำกว่ามากนโยบายภาครัฐปัจจุบัน เน้นลดการใช้เงินสด โดยสนับสนุนให้ใช้บัตรเดบิตในการชำระเงินแทน อย่างไรก็ตาม การขยายตัวยังมีอยู่อย่างจำกัด เพราะประเทศไทยมีจำนวนบัตรเดบิต/เครดิต 0.75 บัตร/คน ในขณะที่มาเลเซียมีอยู่ 1.50 บัตร/คน หรือสิงคโปร์มีจำนวน 3.75 บัตร/คน

สำหรับประเทศไทย แม้ว่าเทคโนโลยี Blockchain จะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่เริ่มเห็นสัญญาณการตื่นตัวจากหลายๆ บริษัททั้งที่อยู่และไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมทางการเงิน ต่างให้ความสำคัญและเข้าไปสนับสนุนทางการเงินหรือพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ร่วมกับบริษัท Startup มากขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานกำกับดูแลอุตสาหกรรมทางการเงิน อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ก็เริ่มตื่นตัวในการออกกฎระเบียบหรือเกณฑ์การควบคุมและคุ้มครองผู้บริโภคและผู้ลงทุนเช่นกัน ทั้งนี้ จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่า ธปท. ได้ขานรับและเล็งเห็นถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกระแส FinTech ด้วยการริเริ่มการวางมาตรการป้องกันความเสี่ยงและระบุไว้ในแผนการดำเนินนโยบาย ธปท. ตั้งแต่ปี 2559

FinTech สามารถจำแนกพัฒนาการออกเป็น 8 ทิศทาง คือ

1. การให้ความรู้ผู้บริโภค (Smarter financial decisions)
2. การให้ความช่วยเหลือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance assistance)
3. การยกระดับประสบการณ์ซื้อของออนไลน์ (Online shopping experience)
4. การเพิ่มทางเลือกใหม่ในการใช้จ่ายใช้สอย (Payment options)
5. การนำเสนอช่องทางกู้ยืมเงินแบบใหม่ (New avenues for loans)
6. การชำระเงินและเรียกเก็บเงินรวดเร็ว (Speed payments and collections)
7. การคุ้มครองทรัพย์สินจากภัยฉ้อโกง (Asset protection)
8. ส่งเสริมการลงทุน (Investment)

ธนาคารและองค์กรต่างๆ ยังคงลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบรับความท้าทายด้านการเงิน Statista คาดการณ์ว่า นักลงทุนจะลงเม็ดเงินเกือบ 2 หมื่นล้านเหรียญในปี 2017 เฉพาะในแถบอเมริกาเหนือ



เท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทต่างๆ จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการทั่วโลกเช่นกัน เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ผู้บริโภค และชุมชนการลงทุนจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำการตัดสินใจทางการเงินได้อย่างถูกต้องแม่นยำขึ้น ตลอดจนปรับการทำงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นว่า FinTech จะเข้ามามีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบสถาบันการเงินไทยธนาคารพาณิชย์ไทยและเชื่อว่าภายในอีก 1-2 ปีนี้ FinTech จะขยายไปในธุรกิจหลักทรัพย์ กองทุน ประกันชีวิต ตลอดจนสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงด้านธุรกรรมการเงิน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ที่ต้องมีการปรับตัวตามเทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมล่วงหน้า แต่อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้ ล้วนส่งผลดีต่อผู้บริโภคและสมาชิกในที่สุด เพราะได้รับบริการที่รวดเร็ว สะดวกสบาย และค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ถูกลดการปรับตัวในเชิงองค์กรเพื่อตอบสนองระลอกคลื่นกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการมองอนาคต (Foresight) และ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางเป้าหมายและบ่งชี้แนวทางการดำเนินงาน ให้มีความเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง (Relevant) คำนึงถึงความเป็นไปได้ในอนาคตในการวางแผน (Future-proof) เสริมสร้างความยั่งยืน (Sustainable) และครอบคลุมระยะเวลาในระยะยาว (Long-term)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ ชสอ. ด้วยกรอบการวิเคราะห์ PEST ทำให้ทราบประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลซึ่งจากประเด็นการวิเคราะห์ที่ได้จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยทิศทางการดำเนินงานของ ชสอ. ในบทต่อไป

## บทที่ 4

### ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ชสอ.

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ชสอ. ทำให้สามารถสรุปได้ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ซึ่งแนวโน้มของสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ นี้ มีทั้งที่ส่งผลต่อการเติบโตและการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. และสถานการณ์แวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. ซึ่งเป็นปัจจัยที่ ชสอ. ควรให้ความสำคัญและติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านี้ เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ชสอ. อย่างมาก โดยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่

#### 4.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารและอุปกรณ์สารสนเทศต่างๆ ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานต่างๆ ตลอดจนสามารถพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือก็คือสหกรณ์สมาชิกนั่นเอง ดังนั้น ในส่วนของเทคโนโลยีระบบสารสนเทศนี้หากมีการพัฒนาระบบโดยให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานของทุกภาคส่วนในองค์กรได้แล้ว จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการภายใน ทั้งด้านงานบุคลากร งานบัญชีการเงิน งานบริหารจัดการ งานสนับสนุนการบริการสมาชิก อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับการจัดการในหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของสหกรณ์สมาชิก และผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือพันธมิตรอื่นๆ

และด้วยผลจากการพัฒนาของเทคโนโลยีโดยเฉพาะในด้านการสื่อสารนี้ นอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อองค์กร ชสอ. แล้ว ผลกระทบในอีกด้านที่ ชสอ. ต้องติดตามเช่นกัน ได้แก่ ผลต่อรูปแบบการดำรงชีวิต การใช้ชีวิตประจำวันของสมาชิกของสหกรณ์ ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้าถึงสื่อและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่รวดเร็วและจำนวนมากของสมาชิกสหกรณ์นั้นสามารถส่งผลได้ทั้งในทางที่ดีซึ่งได้แก่ การที่สมาชิกสหกรณ์สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ และนำมาพัฒนาตนเองได้ง่ายขึ้น หรือใช้เป็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัว อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกัน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารอย่างไม่ถูกทาง อาจนำมาซึ่งผลเสียต่อการดำรงชีวิตของสมาชิกสหกรณ์เช่นกัน ดังตัวอย่างเช่น การเกิดกระแสบริโภคนิยมโดยขาดสติในการพิจารณาการใช้เวลาไปอย่างไม่เหมาะสมโดยเสียเวลากับการใช้อินเตอร์เน็ตมากเกินไป เป็นต้น ซึ่งในผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกสหกรณ์ ย่อมส่งผลกระทบทางอ้อมต่อสถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ซึ่ง ชสอ. ควรให้ความสำคัญกับการติดตามสภาพแวดล้อมด้านสังคมและผลต่อตัวสหกรณ์สมาชิกในพื้นที่ต่างๆ ว่ามีได้รับผลกระทบอย่างไรหรือไม่ เพื่อ



จัดเตรียมแนวทางในการให้บริการสมาชิกและเข้าถึงการจัดสวัสดิการและบริการที่เหมาะสมกับสหกรณ์สมาชิกในแต่ละพื้นที่

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการเงินดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 3 นั้นมีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นการเกิดขึ้นของนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบต่างๆ เช่น การทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ Blockchain Bitcoin ล้วนแต่ส่งผลต่อรูปแบบการทำธุรกรรมทางการเงินในอนาคตที่จะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ในส่วนของ ชสอ. ที่มีรูปแบบกิจกรรมที่ให้บริการสหกรณ์สมาชิกใกล้เคียงกับสถาบันการเงิน จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมการเงินเหล่านี้ได้ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังไม่ได้ส่งผลต่อ ชสอ. โดยตรงในช่วงเริ่มต้นและน่าจะต้องใช้เวลาอีกระยะเวลาหนึ่งที่กลุ่มผู้ใช้บริการ หรือสหกรณ์สมาชิกจะยอมรับหรือสามารถเข้าถึงนวัตกรรมทางการเงินดังกล่าว แต่ ชสอ. ไม่อาจมองข้ามหรือละเลยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเหล่านี้เนื่องจากการเตรียมความพร้อมในเทคโนโลยีดังกล่าวต้องอาศัยทั้งในส่วนของการลงทุน บุคลากร ระยะเวลา และการจัดการทรัพยากรด้านอื่นๆ เพื่อรองรับการปรับองค์กรเข้าสู่นวัตกรรมทางการเงินนี้ที่ในท้ายที่สุดจะกระทบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือสหกรณ์สมาชิกที่จะมีความต้องการเกิดขึ้นต่อเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบต่างๆ ซึ่งการนำนวัตกรรมทางการเงินเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาในการดำเนินการและเงินลงทุนสูง แต่การปรับตัวเข้าสู่เทคโนโลยีทางการเงินจะนำมาซึ่งผลดีต่อ ชสอ. ในหลายๆ ด้าน เช่น การลดต้นทุนจากการทำธุรกรรม การอำนวยความสะดวกให้กับสหกรณ์สมาชิก การเพิ่มช่องทางในการลงทุนเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับ ชสอ. ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยตรวจสอบได้ในการทำธุรกรรมต่างๆ

#### 4.2 การผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนและการเติบโตของธุรกิจเชิงสังคม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสำนักงานสหประชาชาติ 15 ปีที่กำหนดขึ้นในปี 2558 ที่ผ่านมา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 3 ต่างมีแนวโน้มในการพัฒนานั้นเชิงสังคมที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การสร้างคุณภาพชีวิต สภาพความเป็นอยู่ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีให้กับสังคม ลดความเหลื่อมล้ำของสังคม เพิ่มการกระจายรายได้ เพื่อลดความยากจน โดยนอกจากเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านนโยบายแล้ว จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเชิงสังคมมีการเติบโตขึ้นในหลายประเทศ ซึ่งเป็นการมองการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยหันมาให้ความสำคัญกับสังคมแวดล้อม โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับกำไรของธุรกิจในระยะสั้นเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการสร้างให้สังคมเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจเพื่อสามารถสร้างกำไรได้ในระยะยาว ในฐานะของสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้คำนึงถึงผลกำไรเป็นหลัก แต่เป็นการรวมตัวกันเพื่อสร้างธุรกิจที่เป็นประโยชน์และช่วยเหลือคนที่ประสบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและรูปแบบการทำธุรกิจเชิงสังคมอยู่แล้ว ดังนั้น ในช่วงระยะเวลานี้จึงเป็นโอกาสที่ดีต่อบรรณการสหกรณ์ที่จะสามารถดำเนินกิจการโดยได้รับการ

สนับสนุนและขยายการดำเนินการของขบวนการเพื่อสร้างสังคมให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้

#### 4.3 การดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสมีธรรมาภิบาล

จากกรณีการทุจริตและปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนตั้งแต่ปี 2556 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นบทเรียนสำคัญและสร้างกระแสการตื่นตัวต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์อย่างมีธรรมาภิบาลโปร่งใส ตรวจสอบได้หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ในทุกระดับชั้นมีการให้ความสำคัญกับระบบการกำกับดูแลและตรวจสอบอันเป็นที่มาของการพิจารณาถึงการย้ายสังกัดที่ควบคุมการดำเนินการของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทางการเงินจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปยังกระทรวงคลัง เพื่อคาดหวังการกำกับดูแลที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในประเด็นนี้ยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัดว่าหน่วยงานที่ควบคุมดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะเป็นหน่วยงานใด แต่ประเด็นดังกล่าวก็ได้สะท้อนให้เห็นถึงการต้องการควบคุมดูแลให้สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสมีธรรมาภิบาล ดังนั้น ชสอ.ในฐานะหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการควบคุมดูแลและให้บริการกับขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงควรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและควบคุมให้ขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถดำเนินการภายใต้กรอบธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับขบวนการสหกรณ์โดยเฉพาะ ขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบ ซึ่ง ชสอ. สามารถใช้โอกาสนี้ในการเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการส่งเสริมด้านธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมขึ้นโดยเร็ว

#### 4.4 ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลก

สถานะเศรษฐกิจไทยและทั่วโลกในช่วงที่ผ่านมามีความอ่อนไหวมาก จากการได้รับผลกระทบจากหลายๆ ปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเศรษฐกิจของแต่ละภูมิภาคทั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อกันและกัน ปัญหาการก่อการร้ายในบางภูมิภาคที่ยังคงมีความรุนแรงอยู่ และปัญหาด้านความขาดแคลนของทรัพยากรและพลังงานที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการทั่วโลก ตลอดจนปัญหาความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานในสินค้าต่างๆ อันเนื่องมาจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติต่างๆ ซึ่งจากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้การเติบโตของเศรษฐกิจในหลายภูมิภาคโดยเฉพาะเศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอยู่ในระดับต่ำ มีระดับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากอยู่ในระดับต่ำมากส่งผลต่อทางเลือกของการออมและการลงทุนของคนในประเทศ ซึ่งสวนทางกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ซึ่งเป็นต้นทุนทางธุรกรรมของประชาชนและผู้ลงทุนที่ขยับตัวสูงขึ้น

จากสถานการณ์เศรษฐกิจดังกล่าวที่ยังคงมีแนวโน้มคงอยู่ต่อไปส่งผลต่อการดำเนินการของ ชสอ. ที่เป็นทั้งปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากการที่ขบวนการสหกรณ์จะเป็นทางเลือกในการลงทุนของประชาชนมากขึ้น ทำให้มีเงินหมุนเวียนไหลเข้ามาในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่มีเม็ดเงินไหลเข้าสู่ขบวนการมากขึ้นนี้อาจเป็นปัจจัยลบต่อ ชสอ. เช่นกัน เนื่องจากเม็ดเงินที่ไหลเข้ามา

จำนวนมากจะส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินการของ ชสอ. ดังนั้น จากแนวโน้มของสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ เช่นนี้ ชสอ.จึงต้องให้ความสำคัญและประเมินผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยเฉพาะการประเมินความเสี่ยงทางการเงินอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นกับการดำเนินธุรกิจของ ชสอ.

## บทที่ 5

### ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ชสอ.

#### 5.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ในปัจจุบัน ชสอ. ได้จัดทำแผนกลยุทธ์มาถึงฉบับที่ 5 คือปี 2560-2564 โดยในวันที่ 21 ธันวาคม 2561 ที่ผ่านมาได้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์และมีการวิเคราะห์ SWOT ใหม่ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนได้มีการตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อทบทวนทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 5 คณะทำงานได้มาศึกษาวิเคราะห์ SWOT มีการแบ่งกลุ่มในส่วนของผู้บริหารทั้งหมดและฝ่ายจัดการทั้งหมดใน ชสอ. มีส่วนร่วมทั้งหมด เมื่อวิเคราะห์ SWOT เสร็จจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อนำผลที่ได้ไปทำประชาพิจารณ์ต่อไปโดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดนนทบุรีมาเข้าร่วมประชาพิจารณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ หลังจากนั้นนำข้อคิดเห็นที่ได้มาปรับแผนเพื่อนำเสนอคณะกรรมการวางแผนและดำเนินการจัดทำให้ได้มาเป็นแผนในปัจจุบันซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ออกมาแล้วอยู่ในระหว่างที่รอการนำ SWOT ส่วนนี้ไปวิเคราะห์เพื่อปรับแผนกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งพบว่าในส่วนของแผนไม่มีการปรับเปลี่ยนจากแผนเดิมมากนัก

การปรับแผนกลยุทธ์จะทำทุก 6 เดือนโดยนโยบายหลักๆจะมาจากคณะกรรมการและกองแผนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ถึงเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และนโยบายส่วนมากของคณะกรรมการจะมาจากฝ่ายต่างๆใน ชสอ. เพื่อเสนอคณะกรรมการที่รับผิดชอบโดยมีกำหนดการแล้วเสร็จในสิ้นเดือนเดือนเมษายนนี้ส่วนประเด็นที่ปรับเปลี่ยนมากที่สุดผู้ปฏิบัติงานมองว่าเป็นเรื่องของการให้บริการสมาชิกให้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้นจะเน้นด้าน IT มากขึ้นให้เทียบเคียงกับสถาบันการเงินอื่นๆ สร้างโปรแกรมส่งข้อมูลให้สะดวกและครอบคลุมไปถึงสมาชิกด้วย

ข้อสังเกต ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการมีความเห็นต่อการดำเนินกลยุทธ์หรือทิศทางองค์กรที่แตกต่างกัน วิสัยทัศน์ผู้บริหารมีความหลากหลาย มองคนละมุม

#### 5.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)

ในส่วนของโครงสร้างคณะกรรมการดำเนินการซึ่งปัจจุบันมี 15 คน แต่จะมีการปรับเปลี่ยนเป็น 17 คน โดยมาจากตัวแทนสมาชิกทั้ง 8 เขตตามภูมิภาคต่างๆ และจากสมาชิกในสาขาอาชีพต่างๆกัน เพื่อให้ได้กรรมการที่มีความรู้ในหลากหลายสาขาอาชีพซึ่งจะทำให้ทิศทางของบริหารดีขึ้นโดยทั้งเป็นการกระจายให้อำนาจไปทั่วประเทศ และการกระจายไปทุกสาขาวิชาชีพก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในส่วนของกรรมการไม่ให้มันกระจุกอยู่ที่ใดที่หนึ่งเพราะว่าเราคิดว่าชุมชนฯ เป็นของสมาชิก และสมาชิกเป็นของชุมชนฯ

ในส่วนของฝ่ายจัดการ จะมีผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ 2 ตำแหน่งในโครงสร้างใหม่มีการปรับเป็น 3 ตำแหน่ง ในส่วนของฝ่ายจัดการที่มีการจัดโครงสร้างใหม่ ตั้งแต่ 1 มิถุนายน จะมีรองผู้จัดการใหญ่ทั้งสิ้น 4 กลุ่มงานโดยจะมีทั้งหมด 13 ฝ่าย รองผู้จัดการแต่ละท่านดูแล 3 - 4 ฝ่าย ซึ่งสามารถเป็นต้นแบบของสหกรณ์ทั่วประเทศ

อย่างไรก็ตาม จากโครงสร้างองค์กรของ ชสอ. ในปัจจุบัน พบปัญหาขาดความต่อเนื่องของนโยบายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารแต่ละชุดลักษณะการดำเนินงานของ ชสอ. ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มของบริหารตลอดซึ่งต่างจากบริษัทเอกชน จึงเป็นปัญหาในการทำงานนอกแผนไม่ตามแผนที่วางไว้ โดยมีงานรับผิดชอบเพิ่มเข้ามา จึงเป็นส่วนทำให้เกิดปัญหานอกจากนี้ยังมีบางมุมมองที่พบปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีการจัดแบ่งฝ่ายมากกว่าลักษณะงานของ ชสอ. ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่แตกฝ่ายมากขึ้นมาเรื่อยๆ เพื่อรับงานใหม่ แต่การจะยุบแผนกเดิมทำได้ยาก

### 5.3 สมาชิกในองค์กร (Staff)

กลุ่มคณะกรรมการมีความทุ่มเทจริงจังจริงใจ เน้นการให้ความช่วยเหลือสหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ และจะมีส่วนที่มีความคิดเห็นขัดแย้งในการช่วยเหลือสมาชิก ให้เน้นการทำให้งานใหม่ๆ และมองข้ามสมาชิกที่มีปัญหาซ้ำๆ เห็นว่าการช่วยเหลือซ้ำเดิมจะไม่ทำให้เกิดประโยชน์ขึ้น โดยยกตัวอย่างกรณีการช่วยเหลือสหกรณ์ที่มีปัญหา ชสอ. ต้องช่วยเหลือ อย่าคิดว่าหากช่วยไปแล้วก็ไม่เกิดประโยชน์เพราะปัญหานั้นมากเกินไปกว่าที่จะช่วยเหลือได้

ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พบว่ามีปัญหาเรื่องวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกลการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ไม่สร้างให้เกิดการพัฒนาไม่มีการเสนอแนวคิดใหม่ทำใหม่ และมีส่วนน้อยที่จะคิดใหม่ทำใหม่ได้เองและในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังพบว่ามีบุคลากรบางส่วนที่ทุ่มเทจริงจังจริงใจและส่วนที่เคร่งในกฎระเบียบขั้นตอนวิธีการส่งผลให้คณะกรรมการไม่กล้าตัดสินใจในการช่วยเหลือสมาชิกในกรณีที่มีปัญหา

### 5.4 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

ฝ่ายสินเชื่อจะพบปัญหาในเรื่องระบบยังไม่คล่องตัวของสินเชื่อในบางช่วง เช่นเงินระดมมาได้น้อยส่งผลให้สภาพคล่องน้อยก็จะปล่อยกู้ได้น้อยแต่บางช่วงก็มีเงินระดมมากก็ต้องรีบออกโปรโมชั่นมากเพื่อไม่ให้กระทบต่อสภาพคล่องเพราะเกี่ยวเนื่องกับความน่าเชื่อถือแต่ในเรื่องของระบบการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกและการตรวจสอบข้อมูลที่มีภายในองค์กรมีความครบถ้วนสามารถเข้าถึงและตัดสินใจวิเคราะห์การปล่อยสินเชื่อให้สมาชิกได้

ระบบการปล่อยกู้ให้สมาชิกต้องจะพิจารณาข้อมูลของสมาชิกเป็นหลักและทำตามเกณฑ์กำหนด ส่วนเรื่องข้อมูลของสมาชิก จะพบปัญหาที่ต่อเมื่อระบบเชื่อมต่อข้อมูลไม่สำเร็จ หรือค้นหาข้อมูลสมาชิกยาก จากการที่สมาชิกส่งเอกสารข้อมูลไม่ครบถ้วนทำให้เกิดความล่าช้าได้

ระบบตรวจสอบตัวเงินมีความโปร่งใสเพราะไม่ได้จับตัวเงินและมีขั้นตอนที่เป็นระบบคอยควบคุมและในส่วนงานฝ่ายอื่นๆก็ต้องทำตามระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัด มีการบันทึก เสนอ อนุมัติ จึงถือเป็นระบบที่ค่อนข้างตรวจสอบได้และป้องกันการเกิดทุจริตในองค์กร มีการทำตามระเบียบขั้นตอนของทุกฝ่าย

## 5.5 ลักษณะการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

การทำงานในองค์กร ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการทำงานแบบเป็นกันเอง รูปแบบการทำงานแบบพี่น้องกัน อย่างไรก็ตามการทำงานในรูปแบบนี้ยังมีข้อเสียคือการควบคุมกันไม่ค่อยได้ แต่ยังคงมีวินัยในตัวบุคคลและลูกน้องยังคงให้เกียรติและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ โดยจะมีวิธีสั่งการลูกน้องที่ดี

ในการทำงานระหว่างฝ่ายมีปัญหากันบ้างแต่น้อยโดยส่วนใหญ่จะทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มต้องทำงานให้บรรลุสำเร็จไปให้ได้ทำตามภารกิจช่วยเหลือกัน จะมองงานเป็นหลัก และจากการขยายตัวของสหกรณ์จึงทำให้เจ้าหน้าที่มีงานเยอะขึ้น โดยที่แต่ละคนยังไม่ปล่อยงานเดิมของตนออก ทำให้งานทุกคนก็จะเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ความไม่ต่อเนื่องในการทำงานและไม่เกิดงานใหม่ อาจเกิดจากการหมุนเวียนของคณะกรรมการฯ ในทุก 2 ปี เมื่อหมดวาระกรรมการใหม่ขึ้นมาก็จะเสนองานเดิมที่มีอยู่แล้วทำให้ผลงานไม่เกิดใหม่และไม่มีการคิดใหม่ (ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความกระตือรือร้น) เป็นวงจรของปัญหางาน

## 5.6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พบว่ามีปัญหาเรื่องวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกลปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ไม่สร้างให้เกิดการพัฒนาไม่มีการเสนอแนวคิดใหม่ทำใหม่ถึงไม่ดีก็ยังคงทำความพร้อมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพบว่ามีช่วงห่างของอายุของคนทำงานประมาณ 10 ปี ระหว่างคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่าเริ่มทยอยเกษียณ คนรุ่นกลางและรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนรุ่นเก่าดังนั้น ชสอ. ควรมีแผนรองรับขึ้นมาเพื่อพัฒนาคนกลุ่มกลางกับกลุ่มรุ่นใหม่โดยที่คนรุ่นใหม่ต้องพร้อมจะรับถ่ายทอดงานจากรุ่นเก่า ซึ่งรุ่นใหม่จะแตกต่างจากคนรุ่นเก่า มีเหตุผลกลัวพูดกล้าทำ

ในเรื่องทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละฝ่ายในระเบียบจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทุก 2-4 ปี จึงต้องฝึกฝนทุกครั้งในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงบการใช้จ่ายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นด้านการลงทุนของพนักงานในเรื่องค่าใช้จ่ายของหลักสูตรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะไปสอบความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

และใช้ในการอบรมให้แก่พนักงานโดยใช้งบประมาณ 10,000 บาท/ปี/คนภายในประเทศ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาอบรมการจ้างงานของ ชสอ. ในองค์กรเป็นเจ้าหน้าที่ประจำทั้งหมดมีเงินเดือนและสวัสดิการส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยอายุงานประมาณ 10 ปีโดยผู้จัดการฝ่ายสำนักงานมีอายุงาน 37 ปีมีผู้เกษียณงานทุกปี ซึ่งเป็นผู้ที่ทรงคุณค่าจึงต้องมีวิธีการเก็บความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่เกษียณโดยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายไว้หรือมีการเชิญเป็นวิทยากร คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเก่ากลับมาให้ความรู้พัฒนาองค์กร

## 5.7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

แม้ว่า ชสอ. จะมีค่านิยมร่วม เช่นเดียวกับขบวนการสหกรณ์ แต่ค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร ยังไม่มีการกำหนดเป็นรูปธรรม แต่ก็มี ความพยายามจะสร้างขึ้นโดยพัฒนาตามตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบผลสำเร็จว่ามีค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรบ้าง และนำมาดำเนินการพิจารณาแนวทางการสร้างและถ่ายทอดเพื่อให้เกิดค่านิยมขึ้นในองค์กรได้อย่างไร

## 5.8 ด้านการเมืองและกฎหมาย – Politic

รัฐบาลชุดปัจจุบันแม้จะเป็นรัฐบาลที่มาจากการทำรัฐประหาร แต่ก็เปิดโอกาสให้ ชสอ. เข้าพบพูดคุยในเรื่องนโยบายกับภาครัฐได้ง่าย การออกกฎหมายของรัฐบาล เอื้อประโยชน์ต่อสหกรณ์อยู่พอสมควรแต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่ที่คนเป็นสำคัญ กฎหมายนั้นส่งผลดีต่อตัวสมาชิกแต่เดือดร้อนต่อคณะกรรมการที่ใจไม่บริสุทธิ์ นั่นคือข้อดีต่อการออกกฎหมายใหม่ ผู้ที่ต่อต้านกฎหมายใหม่อาจเป็นเพราะขัดต่อผลประโยชน์ของตนเอง

ในส่วนของกฎหมายสหกรณ์ที่ใช้ยู่ยังไม่ชัดเจนที่จะแบ่งการกำกับดูแลสหกรณ์ขึ้นปฐมกับชุมนุมสหกรณ์ถ้ายกระดับของชุมนุมสหกรณ์ต่างจากสหกรณ์ปฐม เรื่องต่างๆ ชุมนุมฯจะเป็นผู้นำได้หมดชุมนุมเป็นหัวขบวนในทุกๆเรื่อง ที่อาจแก้ปัญหาได้หมด แต่วันนี้ชุมนุมก็คือสหกรณ์ ที่มีเงินทุนมากกว่าแค่นั้นเอง นอกจากนี้ความไม่แตกต่างกันจึงทำให้สหกรณ์ขึ้นปฐม บางแห่งมองว่าชุมนุมฯ เป็นคู่แข่งคู่ค้าไปด้วย ซึ่งที่จริงแล้วทำรวมกันไม่มา เป็นคู่แข่งคู่ค้ากัน ดังนั้นจะเป็นผลดีถ้ายกระดับชุมนุมให้มีความแตกต่าง ภายหลังการเลือกตั้งน่าจะส่งผลดีต่อสหกรณ์มากขึ้นกว่าเดิม เพราะเป็นรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้ง แล้วรัฐบาลอาจรับฟังความคิดเห็นของสหกรณ์บ้างต่างจากรัฐบาลที่มาจากการแต่งตั้งหรือจากการยึดเข้ามา อย่างไรก็ตามอาจขึ้นอยู่กับระบบและตัวผู้นำ



## 5.9 ด้านเศรษฐกิจ – Economic

ด้านการเงิน พบว่ากฎหมายที่กำกับ ชสอ. และสหกรณ์ชั้นปฐมเป็นกฎหมายฉบับเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่าง ชสอ. กับสหกรณ์ชั้นปฐม เนื่องจากกฎหมายไม่แตกต่างกัน ชสอ. ต้องเตรียมรับมือกับเรื่องของสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งคาดการณ์ว่าอีก 5 ถึง 10 ปีสหกรณ์เงินกู้กลายเป็นสหกรณ์เงินเหลือ มีคนกู้ยืมเงินเหลือก็จะมากขึ้นรายได้ก็จะลดลงเพราะว่าดอกเบี้ยที่มาจากคนกู้ยืมลง ที่ผ่านมามีการผลักดันให้เกิดการตั้งคณะลงทุน 1 ชุดใน คพช. เพื่อให้นำเงินเหลือไปลงทุนยอมเสียภาษีเพื่อให้เงินสะพัด เพราะสุดท้ายแล้วผลประโยชน์จะตกอยู่ที่สมาชิกนั่นเอง

ในส่วนของผลกระทบจากการขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย ถ้าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่คงไม่มีปัญหาเรื่องดอกเบี้ย แต่ว่าจะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กสหกรณ์ที่รายได้มาจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่สหกรณ์ที่มีพอร์ตของการลงทุนมันก็ขึ้นอยู่กับว่าพอร์ตใหญ่กว่ากับสมาชิกอาจได้รับผลกระทบไม่มากนัก

## 5.10 ด้านสังคม – Social

ด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ พบว่าหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องเช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์ยังไม่ปกป้องผลประโยชน์ของขบวนการสหกรณ์เท่าที่ควร มีการออกเกณฑ์กำกับมากขึ้นทำให้สหกรณ์ทำงานยากมากขึ้น จากกรณีเรื่องของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น ซึ่งในส่วนของเกณฑ์กำกับสหกรณ์ได้ออกมาแล้วบางส่วน แต่ส่วน ชสอ. ยังไม่ได้ ออก เพราะคณะทำงานอยู่ในระหว่างศึกษางานและจึงจะเชิญ ชสอ. เข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนหนึ่งจะเป็นธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้เรื่องของข่าวในสังคมที่เป็นข่าวด้านลบส่งผลต่อภาพลักษณ์ของขบวนการสหกรณ์

สหกรณ์ที่เป็นสมาชิกบางส่วนยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นสมาชิก ชสอ. ด้านสหกรณ์สมาชิกและผู้ให้บริการ พบว่าสหกรณ์สมาชิกส่วนใหญ่มีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามประเภทของกลุ่มอาชีพ 8 วิชาชีพที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งเป็น กลุ่มอาชีพครูตำรวจ ทหาร ส่วนราชการ/ส่วนท้องถิ่น พนักงานรัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล/สาธารณสุข สถาบันอุดมศึกษา และเอกชนอื่นๆ และนอกจากนี้บุคลากรของบางสมาชิกยังขาดความรู้ด้านการเงิน การลงทุนทำให้อาจบริหารงานผิดพลาด และส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และความเชื่อมั่นของสังคมในขบวนการสหกรณ์โดยรวม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม หากมองแค่ ชสอ. จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบเพราะมีสมาชิกเป็นตัวสหกรณ์ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอาจมีผลทางอ้อมจากการฝากเงินดั่งนั้น ผู้สูงอายุมีแต่สร้างประโยชน์ไว้จึงเป็นผลดี ช่วยเสริมคุณภาพชีวิตหลังเกษียณต่อสมาชิกผู้สูงอายุ



### 5.11 ด้านเทคโนโลยี - Technology

จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ทำให้การดำเนินการด้านITเกิดข้อจำกัดขึ้นระบบ IT ของ ชสอ. ยังไม่สามารถสร้างศักยภาพเชิงโยงทางการเงินได้โดยทาง ชสอ. มองว่าต้องเป็นกลุ่มศักยภาพทางการเงินแต่ยังขาดอยู่และแผนตอนนี้ยังไม่ตอบสนองแต่ในตอนนี้ได้มีคณะทำงานศึกษาในเรื่องการเป็นกลุ่มทางการเงิน (เรียกย่อๆว่า C.F.M.) ได้มีการศึกษาบทบาทภารกิจของ ชสอ. ที่จะเป็นกลุ่มสำคัญทางการเงินและพัฒนาต่อยอดไปเป็นสถาบันทางการเงินจากเดิมที่ ชสอ. ได้มีการปล่อยกู้และรับฝาก อาจจะมีการออกตราสารซึ่งตรงนี้ทาง ชสอ.ได้เข้าปรึกษากับท่านรองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ นายวิศิษฐ์ ศรีสุวรรณ์ ในเรื่องออกเงินกู้สามารถทำได้หรือไม่ ได้รับคำแนะนำให้เข้าตลาดหลักทรัพย์ และเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมาได้มีการเข้าไปปรึกษากับตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งติดเงื่อนไขของกฎหมายของ ก.ล.ต. และ พ.ร.บ.ของสหกรณ์คนละฉบับกัน ในส่วนกฎหมายของ ก.ล.ต. จะมีเงื่อนไขในการออกเงินกู้หรือออกตราสาร คือจะต้องมีชื่อของชุมชนฯ อยู่ในคำจำกัดความของกฎหมายของทางตลาดหลักทรัพย์ ส่วนนี้ทาง ชสอ. มีการผลักดันให้ ก.ล.ต. ปรับแก้ไขตรงส่วนนี้ซึ่งทางกรมส่งเสริมสหกรณ์นั้นไม่ติดปัญหา จึงมีการทำหนังสือส่งถึง ก.ล.ต.แต่เมื่อมีข่าวกรณีด้านลบของสหกรณ์ออกมาทางก.ล.ต.จึงต้องการจะรอให้ พ.ร.บ. ที่จะออกใหม่ของสหกรณ์แล้วเสร็จมาก่อน

ผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี ทำให้ ชสอ. ควรต้องมีการพัฒนาเป็น ศูนย์ถ่ายทอดด้านเทคโนโลยีให้ใช้ฟรีและต้องเป็นสากล โดย ชสอ. อาจกลายเป็นศูนย์เชื่อมโยงโลกภายนอกกับภายในโดยไม่ต้องมีเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง

## บทที่ 6

### กรอบทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.)

จากแนวโน้มของทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้วนั้นเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับสถานการณ์ของ ชสอ. คณะผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกรอบทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ไว้ 7 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของ ชสอ.
2. การปรับโครงสร้างการบริหารของ ชสอ.
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายของ ชสอ. เพื่อสร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรรวมของ ชสอ.
4. การปรับภาพลักษณ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
5. การปรับตัวของ ชสอ. ในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน
6. การสร้างธรรมาภิบาลของ ชสอ.
7. การสร้างระบบการประเมิน ชสอ. ที่สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยระบบการประเมิน 360 องศา

#### 6.1 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของ ชสอ.

จากวิสัยทัศน์ของ ชสอ. ในปัจจุบันที่ต้องการให้ “ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล” และพันธกิจที่วางให้ตนเองต้องดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นพบว่า มีพันธกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

จากวิสัยทัศน์ และพันธกิจดังกล่าวจะพบว่า การพัฒนาเทคโนโลยี และระบบทางการเงินเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ชสอ. ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทก่อนหน้าว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทางการเงิน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระทบต่อการดำเนินงานของ ชสอ. ในทศวรรษหน้ามากที่สุด

แม้ว่าในปัจจุบัน จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ชสอ. ให้ความสำคัญกับพันธกิจในการเป็น ศูนย์กลางทั้งด้านการเงิน และสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ รวมถึงให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง เครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างมาก โดยการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการเงินมาโดยตลอด อาทิ การพัฒนาระบบรายงานทางการเงินที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของสหกรณ์สมาชิกกว่า 1,000 แห่ง ให้สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารทั้งในด้านทรัพยากร และความต้องการของสมาชิกแต่ละราย รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม และการใช้หน่วยงานภายนอกเข้ามาในการร่วมพัฒนา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีของ ชสอ. ยังอาจมีข้อจำกัดอยู่หลาย ประการ โดยอาจแบ่งได้เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคที่เกิดจากภายใน และภายนอก ดังนี้

### ปัจจัยภายใน

1. การที่องค์กรมีบุคลากรด้าน IT อย่างจำกัด รวมถึงมีค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจเทียบเท่ากับองค์กรเอกชน อื่น ทำให้สรรหาคูหาบุคลากรที่มีความชำนาญเข้ามาได้ยาก ต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจต้องใช้เวลา และอาจไม่ทันต่อความต้องการขององค์กร ในภาวะการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีที่รวดเร็ว

2. ปัญหาจากการจัดจ้างการทำระบบสารสนเทศที่ผ่านมา อาจทำให้การดำเนินการตามแผนหยุดชะงัก ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกไม่ได้หยุดตาม ดังนั้นการพัฒนาที่ขาดความต่อเนื่อง และกลับมา จุดเริ่มต้นอีกครั้ง อาจทำให้ ชสอ. เสียโอกาสในการก้าวขึ้นมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาที่ดีให้กับขบวนการ สหกรณ์

3. โครงสร้างของการบริหารงานด้าน IT มีความแตกต่างจากองค์กรสถาบันการเงินอื่นที่มีผู้บริหาร ระดับสูงรับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานแบบสหกรณ์นั้นผู้บริหารสูงสุดคือ คณะกรรมการซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก อาจมีการหมุนเวียนเปลี่ยนผู้ที่มีความรู้มาจากหลากหลาย อาชีพ อย่างไรก็ตามหากเมื่อใดที่คณะกรรมการชุดที่เข้ามาบริหารขาดความชำนาญในด้านนี้ ก็จะทำให้การ พัฒนาขาดความต่อเนื่อง

### ปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้บางครั้งการบริหารงานของสหกรณ์ในรูปแบบของ คณะกรรมการอาจไม่มีความคล่องตัว และอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันทั่วทั้งที่

2. ความคาดหวังของสมาชิกที่ต้องการพัฒนาระบบของสหกรณ์ โดยใช้ ชสอ. เป็นแบบอย่าง ทำให้เกิด แรงกดดันที่ ชสอ. จะต้องเร่งพัฒนาให้เป็นแบบอย่างของขบวนการสหกรณ์ เพราะในปัจจุบัน การให้บริการ ของสหกรณ์ ก็ถูกนำไปเปรียบเทียบกับบริการของสถาบันการเงินอื่น ดังนั้นเพื่อตอบสนองต่อความ

ต้องการของสมาชิก ชสอ. จึงควรเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศทางการเงินให้ได้ดังที่ตั้งไว้ตามพันธกิจที่ประกาศไว้

แนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของ ชสอ. ควรมีการยกระดับความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินเป็นวาระเร่งด่วน โดยการปรับกระบวนการบริหารทางด้านเทคโนโลยีให้มีความแตกต่างจากนโยบายการทำงานด้านอื่นๆ เช่น

- การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีเป็นการเฉพาะ โดยกำหนดขอบเขต และรูปแบบของการพัฒนา และระยะเวลาที่ชัดเจน
- นโยบายการกำหนดอัตราค่าตอบแทน สิ่งจูงใจในการสรรหาคนเข้าสู่ระบบหรือนโยบายในการใช้ Outsource จากภายนอกในการพัฒนางานด้าน IT
- การบริหารงานด้าน IT ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยอาจมีการตั้งที่เป็นการ Turnkey ทั้งโครงการ หรือการแบ่งงานเป็นส่วนย่อยให้แต่ละบริษัทรับไปดำเนินงาน เพื่อลดปัญหาความล่าช้าในการส่งมอบงาน
- การกำหนดผู้บริหารระดับสูงด้านเทคโนโลยี จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนี้อย่างแท้จริง และอาจต้องมีการทบทวนถึงวิธีการในการหมุนเวียนงานใหม่ซึ่งแต่เดิมกำหนดให้มีการหมุนเวียนตามรอบระยะเวลา จึงอาจทำให้การพัฒนาระบบงานขาดความต่อเนื่องได้

## 6.2 การปรับโครงสร้างการบริหารของ ชสอ.

จากลักษณะโครงสร้างของการบริหารงานของ ชสอ. ที่ไม่ต่างจากสหกรณ์ชั้นปฐมทั่วไปนัก โดยจะมีการหมุนเวียนของฝ่ายบริหารตามวาระการเลือกตั้ง ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ชสอ. มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาในด้านต่างๆ เพื่อให้คำปรึกษาและทำให้การบริหารงานของ ชสอ. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยดำรงตำแหน่งรับผิดชอบการทำงานตามระยะเวลาที่ได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ จากโครงสร้างการบริหารของ ชสอ. ข้างต้นจึงทำให้พบว่า ชสอ. ควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารเพื่อให้การดำเนินการของ ชสอ. มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นในระยะยาว ตลอดจนมีการสร้างความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น ในการปรับโครงสร้างการบริหารของ ชสอ. จึงมีกรอบสำคัญสำหรับการปรับโครงสร้างที่ควรต้องดำเนินการ ได้แก่

### 6.2.1 การปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

จากลักษณะโครงสร้างของการบริหารงานของ ชสอ. ที่มีรอบระยะเวลาการเปลี่ยนฝ่ายบริหารและทีมที่ปรึกษาในด้านต่างๆ ตามวาระการเลือกตั้ง จากลักษณะดังกล่าวทำให้การทำงานของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่าย

จัดการในหลายงานขาดความต่อเนื่อง ดังนั้นในส่วนของงานบางประเภทที่ต้องอาศัย “ความต่อเนื่องในการดำเนินโครงการ” ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน เช่น งานด้านเทคโนโลยี งานที่เป็นโครงการพิเศษที่ต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาเป็นการเฉพาะ รวมทั้งการดำเนินนโยบายต่างๆ ของ ชสอ. ที่ถูกกำหนดขึ้นจากคณะกรรมการในแต่ละสมัย อาจไม่ได้รับความสำคัญหรือมีการดำเนินการต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ ดังนั้น แนวทางที่สามารถดำเนินการได้ในช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ จึงควรมีการพิจารณาดำเนินการใน 2 ประเด็นต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย ได้แก่

- 1) การจัดสรรที่ปรึกษาขึ้นเป็นการเฉพาะ สำหรับงานที่ต้องมีการดำเนินการต่อเนื่อง มีระยะเวลาดำเนินการยาวนานเกินกว่าวาระของคณะกรรมการ ตัวอย่างเช่นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการเทคโนโลยีทางการเงินที่ควรมีการกำหนดที่ปรึกษาเป็นการเฉพาะ ซึ่งนอกจากจะทำให้สามารถควบคุม ให้คำแนะนำ และดูแลงานได้อย่างต่อเนื่องแล้ว ควรมีการปรับโครงสร้างให้มีคณะที่ปรึกษาซึ่งมิได้มีวาระตามคณะกรรมการ โดยที่ปรึกษาในส่วนนี้อาจไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการโดยตรงกับฝ่ายจัดการ แต่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลให้คณะกรรมการฯ ที่ดำเนินงานตามวาระทราบ และพิจารณาต่อไป ซึ่งเมื่อคณะที่ปรึกษาชุดนี้มีความเป็นอิสระจากคณะกรรมการ แต่มิได้มีอำนาจในการให้คำแนะนำ ก็จะสามารถช่วยเหลือ ชสอ. ได้อย่างเต็มที่ โดยที่ไม่ต้องกังวลเรื่องธรรมาภิบาลแต่อย่างใด
- 2) การให้ความเห็นจากฝ่ายจัดการ คณะทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ความเห็นชอบหรือการแสดงความคิดเห็นต่อกำหนดโครงการหรืองานที่ควรต้องมีการดำเนินการต่อ ซึ่งอาจจะเป็นโครงการที่มีความสำคัญ หรือมีการดำเนินการใกล้เสร็จสมบูรณ์ หรือเป็นโครงการที่เห็นผลชัดเจนทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร ตลอดจนอาจมีผลถึงต่อการกำหนดตัวที่ปรึกษาบางรายที่ควรต้องมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาต่อ โดยอาจจะมีการปรับบทบาทการทำงานในลักษณะการเป็นที่ปรึกษาวาระพิเศษและมีการส่งมอบถ่ายทอดภาระงานและความรับผิดชอบให้กับที่ปรึกษาใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่อเนื่องในช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ

## 6.2.2 การสร้างโครงสร้างการบริการที่ปรับตัวตอบสนองต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร

จากที่ในปัจจุบันปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชสอ. ในฐานะองค์กรที่ขึ้นและเป็นเสาหลักให้กับขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ของประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถ

เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในส่วนหนึ่งจะต้องเกิดจากการการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โครงสร้างองค์กรมีการออกแบบเพื่อรองรับการทำงานในส่วนเพิ่มต่างๆ ที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีฝ่ายที่ติดตามลักษณะของงานที่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมในอนาคต รวมทั้งต้องสามารถปรับโครงสร้างองค์กรในการลดฝ่าย/แผนกที่ไม่เหมาะสมต่อการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ การดำเนินการในส่วนนี้จะต้องสอดคล้องกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดสรรคนที่มีความสามารถเข้าสู่ฝ่ายต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

### 6.2.3 มีโครงสร้างบริหารที่ตอบสนองต่อการปรับตัวด้านเทคโนโลยีทางการเงินขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อ 5.1 ที่การดำเนินการของ ชสอ. ในปัจจุบันจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเงิน ดังนั้น ในกรณีของการดำเนินการด้านเทคโนโลยีการเงิน เป็นงานอีกลักษณะหนึ่งที่มีความมีความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นการเฉพาะ ซึ่งนอกจากจะทำให้สามารถควบคุม ให้คำแนะนำ และดูแลงานได้อย่างต่อเนื่องแล้ว งานด้านเทคโนโลยียังต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญในด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะ ดังนั้นแนวทางที่อาจช่วยให้ ชสอ. ดำเนินงานด้านเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง คือการปรับโครงสร้างให้มีคณะที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีหรือที่ปรึกษาโครงการพิเศษ ซึ่งมีได้มีวาระตามคณะกรรมการ โดยที่ปรึกษาในส่วนนี้อาจไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการโดยตรงกับฝ่ายจัดการ แต่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา และตรวจติดตาม และรายงานผลให้คณะกรรมการฯ ที่ดำเนินงานตามวาระทราบ และพิจารณาต่อไป นอกจากนี้ในส่วนของการจัดโครงสร้างบริหารที่ตอบสนองต่อการปรับตัวทางการเงิน ยังควรต้องให้ความสำคัญในส่วนของการสร้างผู้เชี่ยวชาญจากการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอีกทางหนึ่งเพื่อให้เกิดความมั่นคงและความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบด้านการจัดการเทคโนโลยีทางการเงินและเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

### 6.2.4 การจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อสนับสนุนการปรับภาพลักษณ์ของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการที่ในปัจจุบันภาพลักษณ์ของ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลจากกระแสข่าวในด้านลบที่เกิดขึ้นในขบวนการที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของทั้งระบบ ดังนั้น เพื่อที่ ชสอ. ในฐานะหน่วยงานแห่งชาติที่มีบทบาทในการดูแลขบวนการสหกรณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์มีภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อสังคมไทยได้เป็นอย่างดี การดำเนินการดังกล่าวจึงจำเป็นที่ ชสอ. จะต้องให้ความสำคัญมากในระดับองค์กร โดยในการจัดโครงสร้างบริหารของ ชสอ. จำเป็นที่จะต้องมีการวางระบบโครงสร้างที่สะท้อนถึงระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบความโปร่งใสในการดำเนินการ ตลอดจนควมมี

ธรรมาภิบาลในองค์กรเพื่อที่จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือต่อองค์กร ชสอ. ได้ นอกจากนี้ ควรที่จะต้องมี คณะกรรมการที่ดำเนินการในส่วนของการประสานงาน รับผิดชอบแก้ไขข่าวสารในทางที่ไม่ดีขององค์กร รวมทั้งสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อที่หาก เกิดกรณีที่ไม่คาดคิดได้ขึ้น จะมีบุคคลผู้ซึ่งรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที

### 6.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายของ ชสอ. เพื่อสร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรรวมของ ชสอ.

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทวิเคราะห์หว่า ถึงลักษณะโครงสร้างของการบริหารงานของ ชสอ. ที่มีฝ่ายบริหารที่เข้ามาดำเนินการในตามวาระการเลือกตั้งและก็จะหมุนเวียนเมื่อหมดวาระกาดำเนินการ โดยจะมีฝ่ายจัดการที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการของ ชสอ. ที่อยู่ต่อเนื่องจนเกษียณอายุการทำงานหรือลาออกจากองค์กร ซึ่งจากลักษณะดังกล่าว ทำให้พบว่าประเด็นที่สังเกต ได้แก่

- ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การบริหารระดับสูงในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการนั้นก็มาจากตัวแทน/ กรรมการ ของสมาชิกตามภูมิภาคต่างๆ ซึ่งก็อาจจะมีความหลากหลายทางด้านอาชีพ หรือ ประสบการณ์ ในบางครั้ง ชสอ. อาจได้ตัวแทนของสมาชิกที่มาจากตัวแทนของกลุ่มอาชีพเดียวกัน เป็นส่วนใหญ่ จึงอาจทำให้การบริหารงานนั้นขาดความสมดุลของผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกันฝ่ายจัดการซึ่งมาจากหลากหลายสาขาอาชีพ ตามตำแหน่งงานเป็นพนักงานประจำที่ต้องทำงานอยู่กับ ชสอ. และโดยส่วนใหญ่ก็จะปฏิบัติงานกับ ชสอ. มาเป็นเวลานานมีความรู้และประสบการณ์สูง
- การที่ผู้บริหารระดับสูงมาจากการเลือกตั้ง และมีวาระหมุนเวียนเปลี่ยนกันเข้ามาบริหาร ทำให้นโยบายหลายอย่างโดยส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และแม้ว่า ชสอ. จะได้จัดทำ แผนพัฒนา เพื่อเป็น Roadmap ในการบริหารมาถึงฉบับที่ 5 แล้ว แต่ในการปฏิบัติงานตามแผน ก็อาจถูกแบ่งปันทรัพยากรไปตามนโยบายของฝ่ายบริหารในแต่ละชุด ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน แผนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การที่ต้องดำเนินการตามฝ่ายบริหารซึ่งหมุนเวียนเปลี่ยนกันมา ทำให้พนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับวิธี หรือแนวคิดในการบริหารของกรรมการแต่ละชุด ซึ่งนำไปสู่ การขาดการคิดนอกกรอบ หรือขาดแรงกระตุ้นในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นั่นเอง

ดังนั้น หากมีการปรับเปลี่ยนช่องทางในการให้พนักงานหรือผู้บริหารในฝ่ายจัดการสามารถสื่อสารถึง ความคิดใหม่ และแนวทางในการดำเนินการใหม่ๆ ที่มีนวัตกรรมที่มีโอกาสที่จะทำได้จริง จะช่วยให้ ชสอ. สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วนี้ได้อีกทางหนึ่ง หรือต้องพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนา กลยุทธ์การดำเนินการขององค์กรหรือเป้าหมายของ ชสอ. ที่ถูกพัฒนามาจากพนักงานหรือผู้บริหารในฝ่ายจัดการ



ในการมีส่วนร่วม หรือพัฒนาเป็นเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ชสอ. ในระยะยาว เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนให้พนักงานหรือผู้บริหารในฝ่ายจัดการพยายามสร้างและเสนอแนวทางที่ทันต่อความต้องการร่วมพัฒนา ชสอ. อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การเปิดโอกาสให้เกิดการคิดนอกกรอบและสร้างแรงจูงใจในการร่วมการพัฒนา ชสอ. ให้มากยิ่งขึ้น

#### 6.4 การปรับปรุงลักษณะเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

จากการดำเนินการที่ผ่านมาปฏิเสธไม่ได้ว่า ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญมากต่อการพัฒนาประเทศไทยและสมาชิกสหกรณ์ที่เดือดร้อนผ่านสหกรณ์สมาชิก ตลอดจนการดำเนินการของ ชสอ. เองประสบความสำเร็จในเชิงการบริหารหลายๆ ด้าน เช่น การบริหารจัดการสินทรัพย์ การจัดการการเงินที่ทำให้ทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และการได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของ ชสอ. เองที่อยู่ในระดับ A- เป็นต้น จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรและประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ชสอ. ตลอดจนระดับการประสบความสำเร็จที่เห็นผลในเชิงประจักษ์ แต่เนื่องจากข่าวในเชิงลบที่ปรากฏในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ประกอบกับการขาดการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการของสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างชัดเจน จึงทำให้ความเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือของขบวนการสหกรณ์ในสังคมไทยลดน้อยลงไปด้วย ดังนั้น เพื่อให้ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยกลับมามีบทบาทที่ชัดเจนขึ้น ชสอ. ควรมีการวางแนวทางเพื่อดำเนินการดังต่อไปนี้

##### 6.4.1 การปรับปรุงลักษณะของ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์จากภายใน

แนวทางการปรับปรุงลักษณะและการสร้างความเชื่อมั่น แนวทางหนึ่งที่มีการดำเนินการกันมาในองค์กรทั่วไป ได้แก่ การปรับปรุงลักษณะและการสร้างความเชื่อมั่นในลักษณะที่เริ่มจากการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสู่ภายนอกองค์กร หรือที่เรียกว่า Inside out ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้ จะเน้นการสื่อสารและสร้างจิตสำนึกจากบุคลากรในองค์กรทั้งหมดและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีลักษณะการดำเนินการตามภาพลักษณ์องค์กรที่ต้องการ เช่น

- การสร้างภาพลักษณ์ในด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร จะมีการดำเนินการวางระบบการดำเนินงานที่สร้างประสิทธิภาพในองค์กรให้เกิดขึ้น การยกย่องผู้ปฏิบัติงานดีเด่นในองค์กร การยกย่องนวัตกรรมหรือหน่วยงานในองค์กรและในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีการทำงานหรือมีผลงานโดดเด่น ตลอดจนการสื่อสารภายในองค์กรให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นและภูมิใจในลักษณะความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน



- การสร้างภาพลักษณ์ในด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในองค์กร จะมีการดำเนินการวางระบบเพื่อสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การสร้างระบบให้เกิดการเรียนรู้และมีวัฒนธรรมในการบริหาร และปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตลอดจนการกำหนดระบบการตรวจสอบความไม่โปร่งใสในลักษณะต่างๆ การยกย่องผู้นำและผู้ปฏิบัติงานที่มีความประพฤติดีในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กร ให้บุคคลากรภายในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นถึงระบบความโปร่งใสขององค์กรให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน การดำเนินการในลักษณะการสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือจากภายในองค์กรจะเป็นแนวทางที่สร้างให้เกิดภาพลักษณ์ที่มีความยั่งยืนในอนาคต เนื่องจากเป็นการวางรากฐานการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรมีการดำเนินการเช่นนั้นจริงที่จะคงอยู่ในองค์กรและเป็นแนวทางปฏิบัติที่สืบทอดจนสามารถนำเสนอให้กับภายนอกองค์กรได้ตลอดไป

#### 6.4.2 แผนการสร้างความเชื่อมั่นต่อขบวนการสหกรณ์

ถึงแม้ว่าการปรับภาพลักษณ์และการสร้างความเชื่อมั่นในลักษณะที่เริ่มจากการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสู่ภายนอกองค์กร หรือที่เรียกว่า Inside out จะเป็นแนวทางที่ดีมากและมีความยั่งยืนในการสร้างภาพลักษณ์ แต่ข้อเสียหนึ่งที่เกิดขึ้นคือการปรับภาพลักษณ์ขององค์กรในลักษณะนี้ มักจะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการที่นานกว่าจะเห็นผลที่เกิดขึ้น จึงมีแนวคิดในอีกลักษณะหนึ่งคือการสร้างภาพลักษณ์จากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า Outside in ซึ่งเป็นการดำเนินการโดยเน้นที่การสื่อสารกับองค์กรภายนอกถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น และจากการรับรู้ภาพลักษณ์ภายนอกนั้นจะเป็นแรงผลักดันและตัวชี้้นำให้บุคคลากรภายในองค์กรและการดำเนินการต่างๆ เกิดสำนึกที่ต้องดำเนินการตามภาพลักษณ์ที่ภายนอกรับรู้ ดังนั้น การดำเนินการในส่วนนี้ ชสอ. ควรมีการกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรที่พึงประสงค์และสื่อสารให้กับภายนอกองค์กรรับทราบควบคู่ไปพร้อมกับการปรับภาพลักษณ์จากภายในองค์กร ทั้งนี้ข้อมูลหรือภาพลักษณ์ขององค์กรที่พึงประสงค์ที่จะสื่อสารจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติต่อองค์กร ทั้งนี้ในการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ นอกจากการให้ความสำคัญกับการรู้จักองค์กรหรือรู้จักธุรกิจขององค์กรแล้ว ยังต้องให้ข้อมูลเพื่อสร้างให้เกิดความชื่นชอบ เชื่อถือ ศรัทธาและมีความผูกพันกันในระยะยาวด้วย

การสื่อสารภาพลักษณ์ของ ชสอ. ยังต้องคำนึงถึงการเลือกข้อความ วิธีการ และช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งการดำเนินการในส่วนนี้เอง ชสอ. ในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างรากฐานที่ดีทางเศรษฐกิจ การสร้างความสำเร็จการกินอยู่ดีให้กับสมาชิกสหกรณ์รายบุคคล การสร้างและพัฒนาสหกรณ์สมาชิกจำนวนมาก ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร กรณีต่างๆ ที่กล่าวถึงสามารถนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการสื่อสารต่อองค์กรภายนอกได้เป็นจำนวนมาก

มาก ซึ่งจะสร้างให้เกิดภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ดีให้กับ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับภาพลักษณ์และการสร้างความเชื่อมั่นในลักษณะจากภายในสู่ภายนอก หรือจากภายนอกเข้าสู่ภายใน ทั้ง 2 ลักษณะจะประกอบด้วยกระบวนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินภาพลักษณ์และความเห็นต่อองค์กรในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น การประเมินถึงชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และทัศนคติที่สมาชิก สหกรณ์สมาชิก และคนภายนอกสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เข้าใจประเด็นหนึ่งที่สะท้อนได้ถึงลักษณะของภาพลักษณ์ ที่ต้องรีบดำเนินการเร่งด่วน ได้แก่ การมีภาพลักษณ์ในทางที่ไม่ได้ และการมีภาพลักษณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งจะตีความได้ว่า องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่แข็งแรง
2. ลักษณะองค์กรที่ต้องการเป็น ซึ่งจะกำหนดถึงเนื้อตั้งต้นที่จะสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งอาจจะเป็นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญที่สุด
3. การสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยเนื้อหาสาระของข่าวสาร และความสามารถในการบริหารและจัดการกับการสื่อสารประเด็นได้เป็นอย่างดี
4. การประเมินผลองค์กรหรือตราสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะรู้ว่าต้องปรับต้องแก้ตรงไหน ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

#### 6.4.3 การสร้างภาพลักษณ์ ชสอ. และขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไปสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาประเทศ

จากกระแสดิ้นตัวในการดำเนินองค์กรในรูปแบบที่เรียกว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise)” โดยเฉพาะประเทศไทย ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) ไม่ว่าจะเป็นการลดผลเชิงลบหรือเพิ่มผลเชิงบวก ซึ่งกำลังเป็นความสนใจของคนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่หันมาให้ความสำคัญกับลักษณะของการประกอบการในลักษณะนี้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยวัตถุประสงค์ของการดำเนินการของสหกรณ์ก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่มีปัญหาในการดำเนินชีวิตและช่วยเหลือสังคมเป็นหลัก จึงกล่าวได้ว่า การดำเนินการของสหกรณ์เองถือได้ว่าเป็นต้นแบบหนึ่งของการดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคม และ ชสอ. ในฐานะองค์กรระดับชาติที่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดูแลขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีฐานะเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมระดับชาติที่มีบทบาทต่อการเป็นเสาหลักในการพัฒนาสังคมผ่านการดูแลสหกรณ์สมาชิกและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ การปรับภาพลักษณ์ของ ชสอ. โดยเชื่อมโยงเข้ากับคำว่าวิสาหกิจเพื่อสังคม จะทำให้ ชสอ. มีภาพลักษณ์ที่มีความทันสมัยกับปัจจุบัน เข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่จะสนใจให้เข้ามาร่วมเป็นกำลังสำคัญในขบวนการสหกรณ์ผ่านการร่วมงานและการเป็นสมาชิก นอกจากนี้ การส่งเสริมภาพลักษณ์

โดยเชื่อมโยงกับวิสาหกิจเพื่อสังคม ยังจะส่งผลต่อการที่ทำให้ ชสอ. มีภาพของการเป็นองค์กรเพื่อสังคมที่ชัดเจนขึ้นในการที่จะทำการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ภายนอกขบวนการ คนรุ่นใหม่ ตลอดจนกลุ่มคนที่เคยรับรู้และจดจำในข้อมูลข่าวที่ไม่ดีที่เคยเกิดขึ้นกับขบวนการสหกรณ์ที่ผ่านมา

## 6.5 การปรับตัวของ ชสอ. ในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ตามที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด เนื่องจากความสำเร็จต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรล้วนเกิดจากบุคลากรที่จะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของ ชสอ. จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ ชสอ. ต่อไปในอนาคต ชสอ. จึงควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การปฏิบัติงานอื่นที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยเฉพาะการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นการพัฒนาหนึ่งที่สำคัญมากต่อองค์กร เนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดขององค์กร การเน้นการพัฒนาสนับสนุนบุคลากรในส่วนนี้จึงถือว่ามีความสำคัญมาก
- ส่งเสริมให้แต่ละส่วนงานมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน เน้นกิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง สร้างระบบการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI)
- จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป
- กำหนดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการ เน้นความสอดคล้องกับความจำเป็น ทิศทาง และเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

- สร้างการพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ/ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ตามแต่ละตำแหน่งงานให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ
- สร้างการพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพของงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ (General Management) เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
- การวางระบบความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการที่จะเห็นโอกาสแนวทางการก้าวหน้าของตนที่ชัดเจนในอนาคต ตลอดจนเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความต้องการตรงกับที่องค์กรต้องการในอนาคต
- การวางแผนอัตรากำลังคนและการทดแทนตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการประเมินถึงสถานภาพด้านกำลังแรงงานขององค์กรในอนาคต และวางแผนเพื่อจัดสรรและสร้างความมั่นคงในด้านบุคลากรขององค์กรในอนาคต
- การพัฒนาคนเพื่อทดแทนกัน ตลอดจนการสร้างระบบเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อเป็นแผนสำรองในการจัดสรรกำลังคนให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงานได้ขององค์กรหากเกิดสถานะที่ไม่คาดคิดขึ้น

## 6.6 การสร้างธรรมาภิบาลของ ชสอ.

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรมหรือความยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม (General Ethical and Moral Standard) ดังนั้น เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จึงหมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัดเป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุ

วัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560, หน้า 2)

การที่ ชสอ. ได้เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์กับ ชสอ. เพราะจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกทางหนึ่ง ให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของ ชสอ. ในฐานะของการเป็นหัวขบวนของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ชสอ. ยังไม่สามารถแสดงบทบาทของการเป็นองค์กรชั้นนำของบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่าง สมบูรณ์ เช่น การเป็นศูนย์กลางทางการเงินที่สมบูรณ์ให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศ หรือการเป็นตัวแทน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

เกี่ยวกับการแสดงบทบาทในการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีหลายสหกรณ์ที่ มองว่า ชสอ. มีการทำธุรกรรมทางการเงินที่เหมือนเป็นคู่แข่งกับบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกันเอง ซึ่งใน ประเด็นดังกล่าวจะมีความเชื่อมโยงกับความน่าเชื่อถือหรือการยอมรับซึ่งก็จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ ถ้า ชสอ. สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับให้เกิดขึ้นกับขบวนการสหกรณ์แล้ว ก็จะทำให้ ชสอ. สามารถแสดงบทบาทของการเป็นองค์กรชั้นนำของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ชัดเจนขึ้น และ การทำหน้าที่ของการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของ ชสอ. ก็จะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ ส่งผลให้การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมดมีความเป็นเอกภาพสามารถจัดสรรเงินทุนของ สหกรณ์ออมทรัพย์ผ่าน ชสอ. ไปยังสหกรณ์สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการสหกรณ์ทำให้เกิด ประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมทั้งด้านของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีความต้องการเงินทุนและ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเงินเหลือ และในอนาคตหากมีการขยายความร่วมมือในด้านการเงินไปยังสหกรณ์ ประเภทอื่นๆ โดยผ่าน ชสอ. ก็จะทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดเอกภาพต่อขบวนการสหกรณ์โดยรวม

สำหรับประเด็นการแสดงบทบาทของการเป็นหัวขบวนของสหกรณ์ออมทรัพย์ จากการศึกษาพบว่า การทำหน้าที่ของผู้บริหารของ ชสอ. โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินงานบางครั้งจะมีลักษณะเป็นตัวแทนของ สหกรณ์ออมทรัพย์ต้นสังกัดของตนเอง ทำให้บรรดาสหกรณ์สมาชิกอาจเกิดความไม่ไว้วางใจและทำให้ขาด ความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลถึงการไม่ให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ของสหกรณ์สมาชิกเหล่านั้น ซึ่งเป็นประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับความมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์เช่นกัน

ดังนั้น ชสอ. อาจมีการจัดทำการสำรวจระดับความมีธรรมาภิบาลโดยสำรวจตนเองเบื้องต้นจากฝ่าย ต่างๆ ใน ชสอ. เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อจะใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำ แผนพัฒนาความมีธรรมาภิบาลของ ชสอ. โดยทำการประเมินตนเองในด้านต่างๆ อาจประเมินเป็นค่าคะแนน จาก น้อยไปหามาก เช่น จาก 1 – 10 ดังตัวอย่าง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของ ชสอ. โดยวิเคราะห์ตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ มีดังนี้

- 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- 5) หลักความโปร่งใส (Transparency)
- 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- 7) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment)
- 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- 9) หลักความเสมอภาค (Equity)

ตารางที่ 5-1 ตัวอย่างการประเมินองค์ประกอบด้านธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ค่าคะแนน (น้อย – มาก)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
หลักประสิทธิผล										
หลักประสิทธิภาพ										
หลักการตอบสนอง										
หลักการรับผิดชอบ										
หลักความโปร่งใส										
หลักการมีส่วนร่วม										
หลักการมอบอำนาจ										
หลักนิติธรรม										
หลักความเสมอภาค										

## 6.7 การสร้างระบบการประเมิน ชสอ. ที่สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยระบบการประเมิน 360 องศา

การประเมินองค์กรเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญ ปัจจุบัน ชสอ. มีการประเมินโดยหน่วยงานภาครัฐซึ่งได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่อย่างต่อเนื่องแล้ว อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินองค์กรโดยทั่วไปคือการให้ทราบถึงผลงานหรือประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ดังนั้น แนวทางหนึ่งที่ ชสอ. สามารถนำมาใช้ได้เพื่อปรับปรุงและให้เกิดการพัฒนา ชสอ. ได้อย่างต่อเนื่องและตรงกับพันธกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินการของ ชสอ. อย่างแท้จริง คือการนำระบบการประเมิน 360 องศามาประยุกต์ใช้กับการประเมินองค์กร นอกเหนือจากการประเมินตามเกณฑ์ประเมินโดยหน่วยงานภาครัฐและการประเมินภายในองค์กร ทั้งนี้ มุมมองการประเมินแบบ 360 องศา สามารถแจกแจงกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินได้ ดังเช่น

- การประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- การประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือถือเป็นฝ่ายบริหารขบวนการสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- การประเมินจากหน่วยงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงาน เช่น คู่ค้าหรือองค์กรที่ประสานงานด้านธุรกิจต่างๆ และสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง
- การประเมินจากหน่วยงานในระดับเดียวกัน เช่น ชุมชมสหกรณ์อื่นๆ
- การประเมินจากหน่วยงานผู้ใช้บริการ เช่น สหกรณ์สมาชิก
- การประเมินตนเอง ได้แก่ การประเมินจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ ของ ชสอ.

ทั้งนี้ ลักษณะหนึ่งที่สำคัญของการประเมิน 360 องศาคือต้องมีความต่อเนื่องในการประเมิน และการยอมรับผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรี วงศ์พุดม. (2535). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2561). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดอย่างไรบ้าง** (Online). Available: <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2> – (31 ตุลาคม 2561).
- กำจัด คงหนู. (2561). **เล่าเรื่องที่เมืองเพชร จาก ผอ.สพท.พบ. 2** (Online). Available: <http://www.gotoknow.org/blog/bosspbi2/255638> - (31 ตุลาคม 2561).
- กรมนักเรียนนายเรืออากาศ. (2561). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** (Online). Available: <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...Id> - (31 ตุลาคม 2561).
- จันทร์จิรา คำพวง. (2559). **การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลตำบล อำเภอเมืองลำพูนจังหวัดลำพูน**. ลำปาง : มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2561). **โครงสร้างองค์กร คือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร** (Online). Available: <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248> – (31 ตุลาคม 2561).
- บุญธรรม ศิริบุญยกาญจน์. (2549). **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น. คณะศึกษาศาสตร์. ภาควิชาการบริหารการศึกษา.
- ประชา ตันเสนีย์. (2561). **7S Model** (Online). Available: <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> – (31 ตุลาคม 2561)
- พรชัย ภาพันธุ์. (2561). **ผู้นำทางวิชาการ: การบริหารเชิงกลยุทธ์ปฏิบัติการเชิงรุก**. วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีที่ 25 ปีงบประมาณ 2548 (Online serial). Available: <http://www.gotoknow.org/blog/phapun/347834> - (31 ตุลาคม 2561).
- พสุ เดชะรินทร์. (2561). **ปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)**. (Online). Available: <http://164.115.5.66/newsletter/enews24/feb2007/HPO.htm> - (31 ตุลาคม 2561).
- ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2561). **McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร**. (Online). Available: <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac>. (31 ตุลาคม 2561)



- รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). **วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, หน้า 5.
- สนั่น เกชาวารี. (2561). **การสร้างและประมวลแบบประเมินตนเอง การประเมินองค์กรด้วยตนเอง.** (Online). Available: [http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory\\_preview.php?id = \(31 ตุลาคม 2561\).](http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id = (31 ตุลาคม 2561).)
- สมพร ศิลป์สุวรรณ. (2550). **HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization** (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่ 15-16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553.** สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, สำนักงาน ก.พ. (2544). **การปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). **Howard Gardner กับจิตสาธารณะ: อีกรูมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์.** วารสารข้าราชการ ปีที่ 52 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2550. นนทบุรี: สำนักงาน กพ.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2561). **การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.** (Online). Available: <http://navigator.com/index.php...id...> - (31 ตุลาคม 2561).
- อภิญา ชัดมะโน. (2551). **ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กรณีศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัญชลี ธรรมะวิชัยกุล. (2561). **แนวคิดเชิงระบบ (System Concept).** (Online). Available: <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> - (31 ตุลาคม 2561).

อำนาจ วัตจินดา. (2561). McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. (Online). Available: <http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-of-excellence-> (31 ตุลาคม 2561).

Drucker, P. (1995). **Innovation and entrepreneurship**. Boston: Butterworth-Heinemann.

Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press.

Peters, T., Waterman, R. (1982) “**In Search of Excellence**”. **Strategic Management Concepts** by Michael A Hitt R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2006 version)