

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบทฤษฎี และกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. แนวความคิดในการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศ
4. แนวคิดในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์
5. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ทฤษฎีระบบ

แนวคิดทางการบริหารและการจัดการ ได้เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้ว จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่มีบันทึกไว้ว่า การบริหารและการจัดการ เป็นลักษณะของการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 25) ได้ระบุว่า เมื่อประมาณ 1,000 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารทั้งหลายได้มีการต่อสู้กับปัญหาและประเด็นทางด้านการบริหารจัดการ คล้ายคลึงกับที่ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่ ในราวปี พ.ศ. 1100 ชาวจีนได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ทางการบริหารจัดการ 4 หน้าที่ ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดการองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน (organizing and staffing) 3) การนำ (leading) 4) การควบคุม (controlling) ซึ่งปรากฏหลักฐานว่า การสร้างกำแพงเมืองจีนสำเร็จได้เพราะใช้หน้าที่ทางการบริหารจัดการ

ระหว่างปี พ.ศ. 350-400 ชาวกรีกได้รู้จักกับการบริหารจัดการ ในฐานะที่เป็นศิลปะ และสนับสนุนแนวคิดทางด้านวิชาการในการทำงาน ชาวโรมันใช้การกระจายอำนาจของการบริหารจัดการกับอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ไพศาลของตนก่อนเริ่มปีคริสต์ศักราช ชาวเมืองเวนิซได้

กำหนดมาตรฐานการผลิตโดยใช้สายประกอบการผลิต (assemble line) ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 12 (ยุคกลาง) มีการสร้างคลังสินค้า (warehouse) และการใช้ระบบสินค้าคงเหลือ (inventory system) ในการควบคุมขนาดที่เหมาะสม เช่นเดียวกับที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2540: 33) ได้ระบุว่า การบริหารได้พัฒนาควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคมมนุษย์ เมื่อสังคมเปลี่ยนระบบเกษตรกรรมแบบโบราณมาเป็นการปฏิบัติแบบอุตสาหกรรมนั้น การรู้จักนำเอาระบบไอน้ำมาใช้กับเครื่องจักร ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในทางการผลิต มาเป็นระบบอุตสาหกรรมเป็นครั้งแรกในสมัยปฏิบัติอุตสาหกรรม จากนั้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนผ่านสมัยสงคราม โลกครั้งที่สอง และสืบเนื่องจนกระทั่งถึงยุคคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 30) กล่าวว่า ในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญว่าการบริหารหรือการจัดการ (management) ทั้งนี้เพราะงานทางด้านบริหาร หรือการจัดการนี้ จะเป็นงานที่สำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้ โดยมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effective and efficiency) มากที่สุดกว่าแต่ก่อน สังคมในปัจจุบันซึ่งมนุษย์ต่างก็ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์กรต่าง ๆ นี้ นับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถให้มีการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์มากขึ้น ปัญหาสำคัญจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ ปัญหาของการรวมกลุ่มทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุและตัวตนให้สามารถมาร่วมกันผลิตในลักษณะขององค์กรที่มีความหมายและมีประสิทธิภาพได้และขณะเดียวกันองค์กรหรือกลุ่มดังกล่าว ก็สามารถเติบโตและอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะของระบบใหญ่ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ ปัญหาสำคัญทั้งสองประการที่ต้องปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้นี้เองเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” (ชงชัย สันติวงษ์, 2540: 3) และสมคิด บางโม (2538: 28) ได้อธิบายว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่าบริหารส่วนใหญ่่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 ตัว คือ การบริหาร (administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วนคำศัพท์คำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่าบริหารกับคำว่าจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ โดจินดา (2542: 24) ที่ระบุว่า การบริหาร (administrator) มักใช้กับส่วนราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ ดังนั้นการบริหารหรือการจัดการจึงสามารถใช้แทนกันได้

ในส่วนของทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบเพื่ออธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบสอบถามเพื่อการเก็บข้อมูลในพื้นที่ที่ทำการวิจัย ตามหลักการของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 170-172) ที่กล่าวว่า ระบบเป็นแนวคิดการจัดการ ซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในทฤษฎี

ระบบ (system theory) เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุก ระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย ทรัพยากรขององค์กร (organizational resources) หรือทรัพยากรการจัดการ (management resource) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการจัดการเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งในการจัดการต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ ทรัพยากรขององค์กร ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources) วัตถุดิบ (raw material) 2) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) 3) ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) ทุน (capital) 4) ทรัพยากรข้อมูล (information resources) 5) เทคโนโลยี (technology) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะ ถูกนำไปศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

2. กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากร ขององค์กรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) หรือปัจจัยการผลิต (factors of production) แล้วแปรสภาพ ออกมาเป็นผลผลิต (output) ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (employee's work activities) 2) กิจกรรมการจัดการ (management activities) 3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน (technology and operation methods) 4) กิจกรรมการ ผลิต (production activities) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การบริหารสหกรณ์เชิง กลยุทธ์ ซึ่งเป็น ตัวแปรทดลอง (treatment variable) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดถึงความพึงพอใจของสมาชิก สหกรณ์ใน 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้สินเชื่อทางการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการวิชาการ แก่ สมาชิก 6) จัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่

3. ผลผลิต (output) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย 1) ผลผลิต และบริการ (products and services) 2) ผลลัพธ์ทางการเงิน (financial results) กำไรและขาดทุน (profits and losses) 3) ผลการดำเนินงานของพนักงาน (human results) 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตโดย ผู้บริหารในทุกระดับที่ทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การป้อนกลับ (feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมองค์กร ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ที่พึงพอใจมากขึ้น

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540: 40-41) กล่าวว่า ระบบที่เกิดจากเรื่อง ชรรษชาติ จึงแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ระบบอื่น ๆ ในองค์กร เราสามารถจะทำความเข้าใจ ควบคุม กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับแนวคิด

ความเข้าใจเชิงระบบ และการให้ความสำคัญมากขึ้นเพียงใด กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา แนวคิดในการบริหารมีการพัฒนาการกันมาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารคน บริหารองค์กร บริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยได้มีการนำเสนอออกมาเป็นทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบ แต่ละเรื่องจัดได้ว่า เป็นระบบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการนำไปใช้จะต้องอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ

ทฤษฎีระบบ สามารถช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์กรและการใช้ระบบย่อย (subsystem) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์กรในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่เป็นระบบปิด (closed system) จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (open system) จะเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงเป็นระบบเปิด ซึ่งตรงกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป ระบบมีแนวโน้มอาจจะเข้าสู่ความเสื่อม (entropy) แต่อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถใช้การป้อนกลับโดยใช้หลักการต่อต้านความเสื่อม (negative entropy) ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาระบบ ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์กรให้คงอยู่ คือเลือกใช้ข้อดีจากผลประโยชน์ร่วมมือกัน (synergy) ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการทำงานในแต่ละหน่วยงานที่ทำงานแยกกันดีขึ้น ซึ่ง สหกรณ์ จัดว่าเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (process) ผลผลิต (output) การป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นเหตุผลทำให้องค์กรของสหกรณ์ดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรถือว่าเป็นองค์กรที่มี โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตน จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2545: 16) กล่าวว่า เมื่อก้าวถึงโครงสร้างหน้าที่ จะให้ความสำคัญกับฟังก์ชันหน้าที่ (function) เป็นอันดับแรก ส่วนฟังก์ชันโครงสร้าง (structure) เป็นรอง โดยมองว่า สังคม (society) มีหน้าที่ที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ละหน้าที่ของสังคมจะมีหน่วยสังคม (social unit) เป็นผู้ปฏิบัติ หน่วยสังคมหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อรวมกันเข้าก็จะกลายเป็นโครงสร้างของสังคม ซึ่งในสังคมไทยนั้น การทำหน้าที่ (function) ทำได้หลายอย่าง เช่น ทำงาน สอน เรียน

เขียน ท่อง เผื่อยาม ขับรถ พุด ร้องเพลง ร้องให้ หัวเราะ ดี ฆ่า ร่วมมือ อาจสรุปว่า เป็นการคิด พุด ทำ และผลของการทำหน้าที่ทำให้ได้งาน ได้คะแนน ได้เงิน ได้เกียรติยศ ได้ชื่อเสียง จำได้ สอบได้ ครบ ตามทฤษฎีนี้ ในสังคมหนึ่ง ๆ จะมีการแบ่งหน้าที่และโครงสร้างของบุคคลในสังคมไว้ โดยหน้าที่ จะเป็นส่วนที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำและมีผลจากการกระทำที่นั่น ๆ โดยคนที่อยู่ใน สังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจมีหน้าที่หลาย ๆ อย่างก็ได้ และหน้าที่จะขึ้นอยู่กับ โครงสร้างของสังคมเป็น ส่วนใหญ่ ดังนั้นหากสหกรณ์มีการจัดโครงสร้างหน้าที่อย่างเหมาะสม และบุคลากรมีความเข้าใจใน บทบาทของตน ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้

มาสโลว์มองว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด และความต้องการ ของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด (Maslow's hierarchy of needs, 1970) โดยสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมี ความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ความต้องการในลำดับขั้นที่อยู่สูงถัดไปสามารถเกิดขึ้นได้ แม้ว่าความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่สมบูรณ์ โดยได้ลำดับขั้น ความต้องการพื้นฐาน ๆ ไว้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 170-172)

1. ความต้องการของร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) เป็น ความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย และการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่ การงาน ทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับ ของเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการ ตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความ ต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (power) ความภาคภูมิใจ (prestige) สถานะ (status) และความ เชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการ ในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ การจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์การอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

B.F. Skinner ซึ่งเชื่อว่า พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก และผลที่เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดระดับแรงจูงใจของเขา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185)

ตัวเสริมแรง (reinforces) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวเสริมแรงทางบวก (positive reinforcers) ใช้เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น เงิน ค่ายกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย เป็นต้น
2. ตัวเสริมแรงทางลบ (negative reinforcers) ใช้เมื่อต้องการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น การลงโทษ การตัดเงินเดือน การลดตำแหน่ง การไม่เลื่อนระดับขั้น การย้ายไปในที่ ๆ ไม่ต้องการ เป็นต้น

นอกจากนี้ สกินเนอร์ ยังเน้นว่าตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป ในบางครั้งตัวเสริมแรงในทางลบก็อาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สำนึกคิดของบุคคล เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน โดย Skinner เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้น ไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีเพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น

แนวทางการจูงใจของ Skinner จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานโดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำว่า เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ จากผลศึกษา เพื่อหาประสิทธิผลของผู้นำ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) โดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) โดยการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น และได้ให้ข้อสังเกตว่า คุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะมีไม่เท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิคเพื่อยืนยันเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังตาราง ซึ่งประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง สิ่งกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การค้นพบนี้ระบุถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยทั่วไปจะมีพลังงานสูงและมีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคลสูง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะนำคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นปัจจัยหนึ่ง เพื่อศึกษาว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรหรือไม่

ตาราง 1 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (characteristics of effective leader)

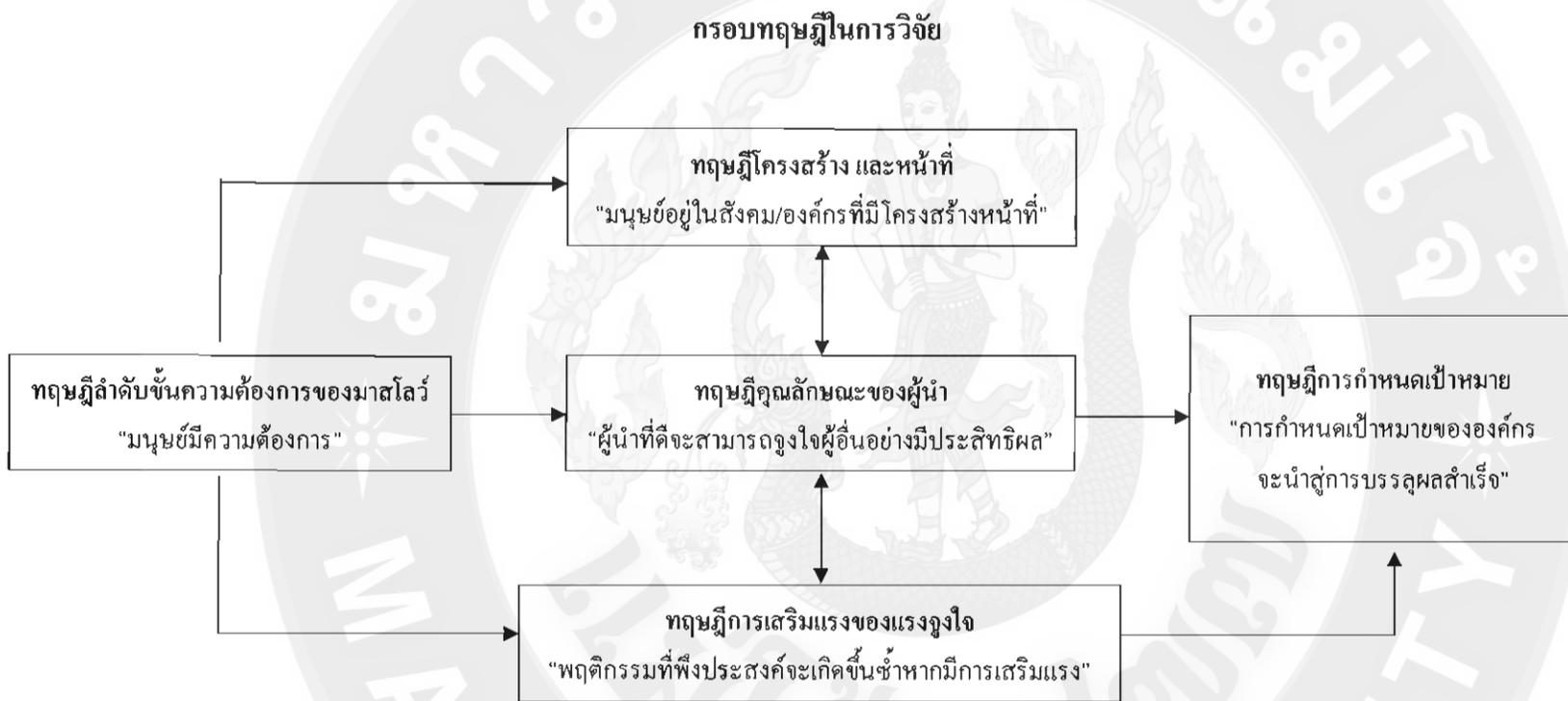
คุณลักษณะ (traits)	ทักษะ (skills)
1. รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวต่อสถานะแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะในความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อถือ และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการทูต รู้จักผูกมิตร
5. มีลักษณะประนีประนอม	ไมตรี
6. มีความเด็ดขาด	5. มีวาทศิลป์ มีทักษะทางการพูด
7. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
9. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
10. มีความมั่นใจในตนเองสูง	9. มีทักษะทางสังคมสูง
11. เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	
12. สามารถรับผิดชอบสูง	

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น หรือเป็นทฤษฎีที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยในปี 1960 - 1969 Edwin Locke (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 180) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจโดยใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที่กระตุ้นความพยายามในการทำงานของพนักงาน การใช้การป้อนกลับจะทำให้พนักงานสามารถที่จะติดตามความก้าวหน้าของตัวเองได้ การกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและต้องใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายโดยนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ตลอดจนการป้อนกลับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายในการทำงานมี 3 ประการ คือ 1) การยอมรับในเป้าหมาย (goal commitment) ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการยอมรับได้ง่ายและจะทำให้บุคคลใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรด้วย 2) ผลลัพธ์ส่วนตัว (self-efficacy) เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายได้ ในสถานการณ์ที่ยากลำบากจะพบว่าบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองต่ำจะใช้ความพยายามน้อย ส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างมากเพื่อเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล 3) การป้อนกลับในการทำงาน บุคคลซึ่งมีการป้อนกลับในการทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการป้อนกลับ เพราะว่าการป้อนกลับจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจึงมีความเกี่ยวข้องกับ 1) ผลลัพธ์ในการกำหนดเป้าหมาย 2) ความท้าทาย 3) การป้อนกลับจากการทำงาน และการกำหนดวัดความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรถือเป็นการกำหนดเป้าหมายตามทฤษฎีนี้ด้วย

จากหลักการของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบทของสังคมดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามและแบบทดสอบ นำไปเก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตร สันทรายและสหกรณ์การเกษตรแม่ริม แล้วนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน แล้วนำไปบูรณาการร่วมกับรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในการสร้างแนวทางบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยได้สรุปเป็นกรอบทฤษฎีในการวิจัย (theoretical framework) ดังต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบทฤษฎีในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

Dr. Hanns Gabhad กล่าวว่า สหกรณ์เป็นที่รวมคน ตั้งขึ้นตามหลักแห่งความเสมอภาคไม่จำกัดจำนวนสมาชิกและเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมฐานะทางการเงินและการดำเนินอาชีพของสมาชิก ด้วยวิธีช่วยตนเองตามลำพังหรือช่วยตนเองด้วยความสนับสนุนของรัฐบาล โดยมีข้อแม้ว่า ผลกำไรจากประโยชน์การกระทำร่วมกันต้องแบ่งตามส่วนของงานที่สมาชิกคนหนึ่ง ๆ กระทำ มิใช่แบ่งตามส่วนแห่งเงินทุน

Myron T.Heriek กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การกระทำของบุคคลกลุ่มหนึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ ใช้กำลังทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์โภภทรัพย์ หรือทั้งสองอย่างในผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกัน

Sir Horace Plenkot กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การช่วยตัวเองซึ่งบังเกิดผลโดยการรวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กร

Charles Gide and Peroy Redfern กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง สมาคมที่มุ่งกำจัดเสียซึ่งกำไร โดยยึดวิธีการประชาธิปไตยเป็นหลักเพื่อเสนอสิ่งของการรับใช้ให้แก่สมาชิก หรือเพื่อให้สมาชิกผลิตสิ่งของไว้ขายหรือเพื่อขายสิ่งของที่สมาชิกผลิตขึ้นหรือจะหาเงินทุนให้สมาชิกหรือเพื่อรวบรวมวัตถุประสงค์ทั้งปวงให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และในขณะเดียวกันนั้นเพื่อเฉลี่ยผลได้ตามวิธีสมาชิกได้ตกลงกันว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมสำหรับต่างคนและคนทั้งหมด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2522: 3-5)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของคำว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์กรของบรรดาบุคคล (ไม่ใช่องค์กรของรัฐ) ที่รวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินการเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม และถือว่า

1. สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจ เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อที่จะแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวสหกรณ์จะต้องประกอบธุรกิจ หรือให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งแต่สมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรธุรกิจจะต้องมี 1) เจ้าของหรือผู้ดำเนินงาน (สมาชิก) 2) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่แน่นอน 3) มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับในการดำเนินงาน 4) มีคณะกรรมการดำเนินงาน 5) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายและ 6) มีการดำเนินธุรกิจ

2. สหกรณ์เป็นองค์กรทางสังคม เนื่องจากสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมคนฉะนั้น การรวมกำลัง จึงต้องอาศัยหลักความสมัครใจ หลักความเสมอภาพและความยุติธรรมทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน และเพื่อให้เกิดอำนาจและพลังที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันได้ เพราะสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้อ่อนแอ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หากไม่รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นจริงจังแล้วก็เป็นกรยากที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันได้

3. สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย สหกรณ์ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตยคือทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นหรือออกเสียงเท่าเทียมกัน คือหนึ่งคน หนึ่งเสียงโดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความรู้ ฐานะ รายได้หรือเกียรติยศทั้งนี้ เพื่อต้องการให้เกิดความเสมอภาพและความยุติธรรมที่แท้จริงในสังคมสหกรณ์ เพราะหากไม่เป็นไปตามหลักการที่กล่าวข้างต้นแล้ว ก็เป็นการยากที่จะสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกได้

4. สหกรณ์เป็นองค์กรทางการศึกษา ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของสหกรณ์คือ สหกรณ์เป็นองค์กรทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ยึดหลักการศึกษายเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานสหกรณ์ เพื่อที่จะสามารถยกมาตรฐานและระดับความรู้ของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้สูงขึ้น และในขณะเดียวกันก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาชิกและสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์และสหกรณ์ และระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์จึงเป็นเสมือนหนึ่งศูนย์ปฏิบัติการด้านการศึกษาอบรมของชุมชนและสังคมด้วย

5. สหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร คุณลักษณะที่เด่น แปลกและที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของสหกรณ์ก็คือ การดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร แต่มุ่งที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ดำเนินธุรกิจกับสมาชิก โดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก ดังนั้นจึงเกิดระบบการจำกัดเงินปันผลค่าหุ้น (limited interest on capital investment) และการแบ่งเงินปันผลตามส่วนธุรกิจ (patronized refund) ในสหกรณ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือกันทั่วโลกว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีคุณค่าที่สุด

วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร และคณะ (2546: 10) ได้กล่าวว่า อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก ให้มีความกินดีอยู่ดีและมีสันติสุขโดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1. การช่วยเหลือตนเอง คือ การแก้ไขปัญหาหรือสร้างความกินดีอยู่ดีของตนเอง และครอบครัวสมาชิกสหกรณ์จำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง

2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความต้องการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก เพราะตามลำพังสมาชิกคนเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยการร่วมแรงและร่วมใจ

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่ทุก ๆ สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม มี 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (voluntary and open membership) “สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจ เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา”

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic Member control) “สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนซึ่งได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนมีหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยด้วย”

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (member economic participation) “สมาชิกพึงมีส่วนให้ทุนแก่สหกรณ์อย่างเป็นธรรม และควบคุมการใช้ทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ตามปกติส่วนหนึ่งของทุนนั้นอย่างน้อยที่สุดต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) จากการลงทุนในสหกรณ์นั้นในอัตราอันจำกัดตามเงื่อนไขแห่งการเป็นสมาชิก มวลสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อความมุ่งหมายใด ๆ หรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ก็ได้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาโดยอาจก่อตั้งทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งจะแบ่งแยกมิได้ หรือเพื่อจัดสรรให้แก่สมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ได้ทำกับ สหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ”

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence) “สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเองซึ่งควบคุม โดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์จะทำข้อตกลงกับองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งรัฐบาล หรือจะแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์พึงทำข้อตกลงเช่นนั้นภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกยังคงควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และจะต้องรักษาไว้ซึ่งสภาพการปกครองตนเองของสหกรณ์ไว้”

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (education training and information) “สหกรณ์พึงให้การศึกษากับฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์พึงให้ข่าวสาร ความรู้ในเรื่องลักษณะและประโยชน์ของสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้เฒ่าทางความคิดเห็น”

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) “สหกรณ์พึงรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง โดยการทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างอันประกอบด้วยสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก และระดับระหว่างประเทศ”

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) “สหกรณ์พึงดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ทั้งนี้ตามนโยบายที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ”

กำเนิดสหกรณ์ในประเทศไทย

“นับตั้งแต่สมัยกรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา ไทยมีการติดต่อค้าขายกับต่างชาติมากขึ้น ทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจในชนบทเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเองเป็นระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า” ชาวนาต้องการขยายการปลูกข้าว ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพมีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ชาวนาผู้ไม่มีทุนต้องไปกู้ยืมจากพ่อค้า โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง นอกจากนี้ การทำนามีผลผลิตไม่แน่นอน ถ้าปีใดฝนไม่ดี ชาวนาก็จะมีหนี้สินพอกพูน

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนา ทางราชการตั้งแต่ปลายรัชกาลที่ 5 จึงคิดที่จะช่วยชาวนาด้วยการจัดหาเงินทุนให้กู้และคิดดอกเบี้ยต่ำ โดยกำหนดวิธีการ 2 วิธี คือ

1. จัดตั้งธนาคารเกษตร เพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป
2. วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังได้เชิญ นายเบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ (Sir Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราชอินเดีย มาศึกษาสู่ทางการปรับเปลี่ยนแบงก์สยามกัมมาจลเป็นธนาคารให้กู้ยืมเงินแก่ชาวนา นายฮันเตอร์เสนอให้จัดตั้ง “ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ” (nation loan bank) ดำเนินการให้กู้ยืม โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน เช่น ให้นำคชลดอื่นค้ำประกัน

ส่วนการควบคุมเงินกู้และเรียกเก็บเงินกู้นั้น ให้จัดตั้งเป็น “cooperative society” (สมาคมสหกรณ์) คือ ให้ชาวนาผู้กู้รวมตัวกันเป็นสมาคม และทำหน้าที่รับผิดชอบ กล่าวได้ว่า ไทยได้เริ่มศึกษาวิธีสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ยังไม่ได้นำดำเนินการอย่างไร จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2458 ได้มีการเปลี่ยนแปลงกรมสถิติพยากรณ์ เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ (เชิญ บำรุงวงศ์, 2546: 4)

การตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ก็เพื่อที่จะดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา โดยพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะอธิบดีกรมพาณิชย์ ทรงพิจารณาเลือกแบบสหกรณ์เครดิตไรไฟไฟเซนเป็นสหกรณ์ต้นแบบ ทรงเห็นว่าเหมาะกับภาวะเศรษฐกิจของเกษตรกรไทยมากกว่ารูปแบบอื่น เพราะสหกรณ์แบบไรไฟไฟเซนเป็นสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบในหนี้สินของสหกรณ์ร่วมกัน และแทนกันโดยไม่จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีเขตแดนรับผิดชอบในระดับหมู่บ้านเท่านั้น สมาชิกจึงรู้จักกันดีและน่าจะควบคุมซึ่งกันและกันได้ เป็นการขจัดปัญหาว่าสมาชิกที่กู้เงินจะละทิ้งที่ดินหลบหนีหนี้สิน ดังนั้น บุคคลทั้งหลายจึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น “พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย”

พื้นที่ในการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเป็นแห่งแรก คือ พื้นที่ ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมืองจังหวัดพิษณุโลก เหตุที่เลือกจังหวัดนี้ เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่หนาแน่น และเป็นราษฎรที่เพิ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพ ซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ รวมทั้ง เพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาจังหวัดนี้และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 (ทุกปีถือเป็นวันสหกรณ์แห่งชาติ) มีพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก (เชิญ บำรุงวงศ์, 2546: 2)

สหกรณ์วัดจันทร์ เริ่มแรกมีสมาชิก 16 คน กู้เงินจากแบงก์สยามกัมมาจล เป็นทุนดำเนินงาน 3,000 บาท เสียดอกเบี้ยให้ธนาคารพาณิชย์ ร้อยละ 6 ต่อปี สหกรณ์คืดดอกเบี้ยกับสมาชิก ร้อยละ 12 ต่อปี 13 เดือนแรกของการดำเนินงาน สมาชิกได้ถอนหนี้สินได้ถึงร้อยละ 50 ดังนั้น รัฐบาลจึงขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่น ๆ สหกรณ์วัดจันทร์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น รัฐบาลนำวิธีสหกรณ์ไปใช้ในจังหวัดอื่น ๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ.2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้จัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก ในปี พ.ศ.2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานี และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480

ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นอีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย คือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการ ได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการค้าเนินธุรกิจเป็นแบบอเนก ประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้

สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี พ.ศ. 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาก่อสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่น ๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมี สหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ (เชิฐ บำรุงวงศ์, 2546: 25-30)

พัฒนาการด้านกฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรต้องมีการจดทะเบียนสหกรณ์ซึ่งในยุคแรกเป็นไปตาม พ.ร.บ. สมาคม พ.ศ. 2457 ซึ่งรับจดทะเบียนเฉพาะสหกรณ์เครดิต (หาทุน) ต่อมารัฐเห็นสมควรให้มี พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2471 ขึ้น เริ่มใช้ 19 พ.ค. 2471 รับจดทะเบียนสหกรณ์ทุกประเภท มีการปรับปรุง พ.ร.บ. ให้สอดคล้องกับยุคสมัย จึงมีการตรา พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2511 ขึ้น เมื่อวันที่ 7 มิ.ย. พ.ศ. 2811 โดยมีการควบ สหกรณ์หาทุน สหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์อื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน รวมกัน และตั้งอยู่ในอำเภอเดียวกัน เป็นสหกรณ์การเกษตรมีการจัดตั้ง “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย” ขึ้น กำหนดให้เป็นสถาบันเพื่อการศึกษาของสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์ทุกปี โดยปัจจุบัน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีที่ทำงานอยู่ ณ อาคารเลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม ทำน้ำเทเวศร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีการตรา พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ขึ้นใช้

การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์

พินูลย์ เจียมอนุกุล (2546: 29) กล่าวถึงการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ “co-operation among Co-operative” ว่ามีความหมายและขอบเขตในการดำเนินงานที่กว้างขวางมาก คือ หมายถึง การร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาคและระดับประเทศ และรวมถึงการร่วมมือกันในการส่งเสริมความรู้ด้านการสหกรณ์ และการช่วยเหลือกันในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ระหว่างประเทศให้เข้มแข็งและเจริญเติบโตอีกด้วย ดังนี้

1. ด้านธุรกิจ

1.1 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจทำการซื้อขายระหว่างกัน เช่น ระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิต และสหกรณ์ผู้บริโภค หรือระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิตด้วยกัน เช่น ระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิตข้าว สหกรณ์ประมง สหกรณ์ผู้ผลิตนม หรือสหกรณ์อื่น ๆ ที่ต้องการทำธุรกิจร่วมกันหรือทำการซื้อขายระหว่างกัน

1.2 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจจะร่วมมือกันสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานโดยตรงก็ได้ เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรอง เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพื่อความสะดวกในการขนส่งสินค้าก็ได้

1.3 สหกรณ์อาจให้สหกรณ์ด้วยกันกู้ยืมเงินเพื่อไปดำเนินธุรกิจหรือขยายกิจการของสหกรณ์ก็ได้ เช่น สหกรณ์การเกษตรอาจกู้เงินโดยตรงจากสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์การเกษตรที่มีฐานะการเงินดีอาจให้สหกรณ์การเกษตรอื่นกู้ยืมเงินไปดำเนินธุรกิจก็ได้

1.4 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจร่วมทุนกันตั้งโรงงานผลิตสินค้า ผลิตปุ๋ย ผลิตเครื่องมือการเกษตร หรือตั้งโรงงานแปรรูปสินค้าร่วมกันก็ได้

1.5 สหกรณ์ชั้นปฐมหรือระดับท้องถิ่นอาจร่วมมือกันตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับมัธยม เช่น ระดับอำเภอ (ในอินเดีย) หรือระดับจังหวัดก็ได้ หรือชุมนุมสหกรณ์ระดับมัธยม (จังหวัด) อาจร่วมมือกันตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์ระดับต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกันให้มีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็งอีกด้วย ทั้งระดับปฐม ระดับมัธยม และระดับประเทศ

2. ด้านวิชาการ

2.1 มีการส่งเสริมเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติและด้านการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน

2.2 สหกรณ์ด้วยกันอาจทำโครงการส่งเสริมเผยแพร่ และทำการฝึกอบรมด้านการบริหารและการจัดการสหกรณ์ร่วมกันเพื่อให้เกิดการประหยัดและเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ด้วยกันให้แน่นแฟ้น

2.3 สหกรณ์ที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการบริหารและการจัดการสูง อาจเปิดโอกาสให้สหกรณ์ที่อ่อนแอกว่า ส่งคนมาฝึกงานภาคปฏิบัติในสหกรณ์ของตนก็ได้ หรือไม่สหกรณ์ที่เข้มแข็งกว่าก็อาจจะส่งคนของตนไปแนะนำส่งเสริมหรือทำงานให้แก่สหกรณ์ที่อ่อนแอกว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อวางรูปแบบในการทำงาน หรือเพื่อสอนวิธีการทำงานให้แก่อีกสหกรณ์หนึ่งก็ได้

3. การร่วมมือกันระหว่างประเทศ

การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ระหว่างประเทศได้มีมานานแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการช่วยเหลือและร่วมมือทางด้านวิชาการและด้านการฝึกอบรม แต่ขณะเดียวกันก็มีการทำธุรกิจและซื้อขายระหว่างสหกรณ์ระหว่างประเทศอีกด้วย ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการและการฝึกอบรม เช่น สวีเดน ได้ให้ความช่วยเหลือแก่องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือไอ.ซี.เอ. (International co-operative alliance) ในการตั้งสำนักงาน ไอ.ซี.เอ. ประจำภาคเอเชียและแปซิฟิกที่นครนิวยอร์ก ประเทศอินเดีย และอาฟริกาตะวันออกที่เมืองโมชิประเทศแทนซาเนีย และอาฟริกาตะวันตกที่เมือง อบิดจันประเทศไอวอรีโคสต์ และยังให้ทุนในการให้การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมแก่นักสหกรณ์จากประเทศที่กำลังพัฒนาเกือบทั่วโลกอีกด้วย ส่วนประเทศอื่น ๆ ที่มีขบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็ง เช่น แคนาดา เดนมาร์ก ฟินแลนด์ และญี่ปุ่น ได้ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและด้านการฝึกอบรมแก่ประเทศอื่น ๆ เช่นกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการช่วยเหลือกันระหว่างสหกรณ์นั้นยิ่งใหญ่มากและกว้างขวางมาก คือ ไม่มีขอบเขตและไม่มีพรมแดน (without boundaries) คือจากสหกรณ์หนึ่งไปสู่สหกรณ์หนึ่ง และจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกหลายประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการที่จะสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็ง ให้สามารถยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนของประเทศและของโลกให้มีอยู่มีกิน และเพื่อให้สามารถช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ และท้ายที่สุดก็เพื่อสร้างสันติภาพ อันถาวรให้แก่มวลมนุษยชาติของโลกด้วย

ประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ของไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีสหกรณ์เกิดขึ้นหลายประเภท ทั้งสหกรณ์ผู้ผลิต สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์อุตสาหกรรม สหกรณ์เอนกประสงค์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์รูปอื่น ๆ อีกมากมายหลายรูป จนยากที่จะกำหนดให้ตายตัวลงไปได้ว่าสหกรณ์มีกี่ประเภทกันแน่และยิ่งไปกว่านั้น แต่ละประเทศก็มีวิธีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ไม่เหมือนกันด้วย

ตามกฎหมายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2516 กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 6 ประเภท และภายหลังได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 63 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2548 ได้แบ่งสหกรณ์เป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ออมทรัพย์ 5) สหกรณ์ร้านค้า 6) สหกรณ์บริการ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

1. สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์กรที่ผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ประเภทของสหกรณ์การเกษตร

1. สหกรณ์การเกษตรทั่วไป คือ เงินทุนมาจากสมาชิกสหกรณ์เอง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร ระดับอำเภอ
2. สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา คือ เงินทุนส่วนใหญ่มาจากราชการ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในเขตเร่งรัดพัฒนาชนบท ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท
3. สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะของเกษตรกร ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตผลเฉพาะอย่างเช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ชาวสวนยาง เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม
2. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
4. รับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์
5. จัดบริการและบำรุงที่ดิน

6. ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่

7. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

1. ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน

1.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก เงินกู้ของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์ได้นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

1.2 การรับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ

2. ธุรกิจการขายหรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อขาย

3. ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายแก่สมาชิก

4. ธุรกิจการบริการและบำรุงที่ดิน

5. การส่งเสริมการเกษตร

6. การให้การศึกษาอบรม

2. สหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง

1. ให้ความรู้ด้านวิชาการและธุรกิจการประมง เช่น การเก็บรักษาคุณภาพสัตว์น้ำ การแปรรูป การเพาะเลี้ยง

2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง หรือสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

3. จัดจำหน่ายสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำในราคายุติธรรม

4. จัดหาเงินกู้ให้สมาชิกนำไปลงทุนประกอบอาชีพ

5. รับฝากเงินจากสมาชิก

6. ให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัวที่ประสบภัยพิบัติ

การดำเนินงานของสหกรณ์ประมง

1. การให้เงินกู้แก่สมาชิก
2. การรวบรวมสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
3. การเก็บรักษาสัตว์น้ำ สหกรณ์อาจจัดให้มีห้องเย็นเพื่อรับฝากสัตว์น้ำสดของสมาชิกเข้าเก็บไว้ การจัดการขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของสมาชิก
4. การจัดหาสิ่งของหรือบริการ จะพิจารณารายการจำนวนสิ่งของหรือบริการตามคำร้องขอของสมาชิก

5. การรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ

6. การให้การศึกษอบรมและการส่งเสริมการประกอบอาชีพ

3. สหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์นิคม

1. เพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิก
2. เพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินไว้นั้น จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์

รูปของสหกรณ์นิคม แบ่งสหกรณ์ออกเป็น 3 รูปตามลักษณะความมุ่งหมายของการจัดสรรที่ดิน และการได้มาซึ่งที่ดินที่จัดสรรนั้น ดังนี้

1. สหกรณ์นิคม โดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขอรับที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ จำแนกเป็นที่จัดสรรเพื่อการเกษตร นำมาจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์
2. สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน โดยอาศัยประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 และนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการจัดหาที่ดินให้ราษฎร กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงจัดซื้อที่ดินขององค์การหรือเอกชน นำมาปรับปรุงจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์
3. สหกรณ์การเช่าที่ดิน กรมส่งเสริมสหกรณ์จะนำที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรมแล้วมาจัดสรรให้ราษฎร

งานจัดนิคม

เป็นงานจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่ราษฎร โดยวิธีการสหกรณ์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดหาที่ดิน
2. การวางแผนและปรับปรุงที่ดิน สํารวจรายละเอียดสภาพภูมิประเทศ ชนิดและลักษณะดิน ปริมาณน้ำฝน จากนั้นจะวางแผนผังการใช้ที่ดินว่าควรดำเนินการสร้างบริการสาธารณูปโภคอย่างไร
3. การรับสมัคร และคัดเลือกบุคคลเพื่อรับการจัดสรรที่ดิน
4. การอนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในที่ดิน จะมีการให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับระเบียบต่างๆของนิคม หลักและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนแผนประกอบการเกษตรที่กำหนดไว้
5. การกำหนดเงื่อนไขการใช้ที่ดิน และการได้กรรมสิทธิ์ที่ดิน

กรรมสิทธิ์ที่ดิน

สหกรณ์นิคมทั้ง 3 รูป ซึ่งได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน และสหกรณ์การเช่าที่ดิน จะคงมีเพียง 2 รูปแรกที่สมาชิกจะได้ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง ส่วนในรูปของสหกรณ์การเช่าที่ดินนั้น สมาชิกจะได้เพียงสิทธิการให้ที่ดิน โดยการเช่าและสิทธิที่ตกทอดทางมรดกตลอดไปเท่านั้น

งานจัดสหกรณ์

เมื่อได้จัดราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์ในที่ดินที่จัดหามาเรียบร้อยแล้ว งานขั้นต่อไป คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินนั้นจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น และขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เพื่อให้เกษตรกรมีสถาบันของตนเอง ที่เป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ส่วนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

4. สหกรณ์ออมทรัพย์

ความหมายสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคล ซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกเลย

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรก คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินใช้ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2492 โดยข้าราชการในกรมสหกรณ์ (เดิม) และพนักงานในธนาคารเพื่อการสหกรณ์ (เดิม) ต่อมาในปี พ.ศ. 2497 ก็ได้มีการจัดตั้งขึ้นในกลุ่มครูในจังหวัดนครสวรรค์ และได้แพร่หลายไปในหมู่ข้าราชการ และพนักงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ

คุณสมบัติของสมาชิก

1. เป็นผู้เห็นชอบในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
2. เป็นผู้บรรลุนิติภาวะ
3. เป็นผู้ทำงานประจำในหน่วยงานนั้น ๆ และมีเงินได้รายเดือนจากหน่วยงาน

นั้น ๆ

4. เป็นผู้มีลักษณะนิสัยดี
5. มิได้เป็นสมาชิกในสหกรณ์อื่นซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้กู้ยืมเงิน วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์ในรูปการซื้อหุ้น สมาชิกจะต้องถือหุ้นแรกเข้าอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น และจะต้องถือหุ้นต่อไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ แต่จะถือหุ้นเกินกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดไม่ได้

2. รับฝากเงินจากสมาชิกทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ โดยให้ดอกเบี้ยในอัตราเดียวกันกับธนาคารพาณิชย์

3. ให้บริการด้านเงินกู้ การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. การส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนของสมาชิก สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกทุกคนส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนต่อสหกรณ์อย่างน้อยตามอัตราส่วนจำนวนเงินได้รายเดือนของตน

2. การรับฝากเงินจากสมาชิก โดยจะรับเงินฝากได้ 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ

3. การให้เงินกู้ มี 3 ประเภท คือ

- เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นเงินกู้ระยะสั้น กู้ได้โดยไม่ต้องมีหลักประกัน

- เงินกู้สามัญ หมายถึง เงินกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้เพื่อกิจการต่าง ๆ ที่

จำเป็นและมีประโยชน์ ซึ่งการกู้ยืมจะต้องมีสมาชิกอื่นหรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน

- เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้เพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคง หรือเพื่อก่อประโยชน์นอกวงแก่สมาชิกได้ คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิกซึ่งเป็นจำนวนเงินที่เกินกว่าขั้นสูงของเงินกู้สามัญได้ โดยการกู้ยืมจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

5. สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ผู้บริโภค คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า

1. จัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
2. ช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
3. ส่งเสริมความรู้ทางการค้าและการสหกรณ์แก่สมาชิก
4. ส่งเสริมให้รู้จักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. ร่วมมือกับสหกรณ์และสถาบันอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

1. ขายสินค้าตามราคาท้องตลาด หรือถูกกว่าบ้างเล็กน้อย
2. จัดหาสินค้าคุณภาพดี ไม่ปลอมปน และอยู่ในความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย
3. เที่ยงตรงในการชั่ง คว่ง วัด
4. จัดหาสินค้าที่จำเป็นในการครองชีพมาจำหน่าย และมีสินค้าให้เลือกมาก

ชนิด

5. ขายสินค้าด้วยเงินสด เพื่อช่วยให้ร้านสหกรณ์มีเงินของตนเองใช้หมุนเวียนได้มากขึ้น และให้สมาชิกได้จ่ายเงิน โดยมีเหตุผลและเพื่อป้องกันหนี้สูญด้วย

6. ในการขายสินค้าและบริการธุรกิจให้แก่สมาชิก สหกรณ์จะลงทะเบียนจำนวนเงินที่ซื้อสินค้าของสมาชิกแต่ละคนไว้ หรืออาจให้สมาชิกแต่ละคนรวบรวมไว้เองก็ได้ เพื่อเป็นหลักฐานในการคำนวณเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการซื้อสินค้า

7. สหกรณ์อาจช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกได้ตามระเบียบ

6. สหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพหรือขาดแคลนบริการทางด้านสาธารณูปโภค

การจัดตั้งสหกรณ์บริการนั้นอาจจัดตั้งในกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพเดียวกัน เช่น สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์ทอผ้า หรือจัดตั้งในกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพต่างกัน แต่มีความต้องการอย่างเดียวกัน และต้องการให้สหกรณ์จัดหาบริการมาสนองความต้องการให้ เช่น สหกรณ์ไฟฟ้า สหกรณ์ประปา

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์บริการ

1. ประกอบธุรกิจด้านการบริการ ตามประเภทที่ได้มุ่งหมายจัดตั้งขึ้น
2. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการให้บริการ
3. รับฝากเงิน และให้เงินกู้แก่สมาชิก
4. จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก
5. ช่วยเหลือสมาชิกด้านกฎหมาย คดีความต่าง ๆ
6. ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว
7. ร่วมมือกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์บริการ

สหกรณ์จะดำเนินการจัดหาบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่สมาชิกต้องการ และตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บค่าบริการจากสมาชิก ผู้ใช้บริการตามส่วนที่สมาชิกแต่ละคนใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำมาจัดสรรกำไรคืนให้แก่สมาชิก ซึ่งเท่ากับว่าสมาชิกได้ใช้บริการต่าง ๆ นั้นในราคาที่ยุติธรรม และเมื่อสมาชิกหมดความจำเป็นที่จะขอรับบริการจากสหกรณ์แล้วก็อาจเลิกกิจการสหกรณ์นั้นได้

ตาราง 2 มาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก	<p>ในวงเล็บ (1) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมาแล้วสองปี และไม่ขาดทุน 2. ข้อยกเว้นปีที่สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุน ต้องเกิดจากอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติเท่านั้น และภัยนั้นทำให้สมาชิก และสหกรณ์เสียหาย
(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มี การกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์	<p>ในวงเล็บ (2) หมายถึง</p> <p>การทุจริต ต้อง ได้รับความชัดเจนว่านายทะเบียน สหกรณ์ หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีได้ มีหนังสือแจ้งให้แก้ไขปัญหาทุจริต หรือข้อบกพร่อง นั้นแล้ว หรือมีการสอบสวนวินัย หรือร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้วขอเบรคการสิ้นสุดของการทุจริต ต้อง ทราบตัวผู้ทุจริต และมีหลักฐานการยอมรับชดใช้ ค่าเสียหาย รวมทั้งมีการชดใช้เป็นบางส่วน หรือทั้งหมด หรือมีการร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว ถือว่า แก้ไขปัญหาทุจริตแล้วให้เริ่มนับปีต่อไป</p>
(3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชี ตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบล้านนับแต่วันสิ้นปี ทางบัญชี ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์	<p>ในวงเล็บ(4) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกต้องมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อยหนึ่ง อย่าง 2. การนับจำนวนว่าเกิน 60% ให้นับจำนวนคนเป็นหลัก 3. ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่าง สมาชิกกับสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และให้รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การรับฝากเงิน, การให้ สินเชื่อ, การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, การรวบรวม และการแปรรูปและการให้บริการ

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ รับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ	ในวงเล็บ (5) หมายถึง 1. ต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 2. เจ้าหน้าที่นั้นจะมาจากการจัดจ้างหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติหน้าที่ก็ได้
(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง	ในวงเล็บ (6) 1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานย้อนหลังสองปี 2. มีการจัดสรรกำไรสุทธิในปีใดปีหนึ่งเป็นเงินทุน 3. เพื่อสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง 4. มีการจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง
(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	ในวงเล็บ (7) หมายถึง ลักษณะการฝ่าฝืน คำสั่ง ระเบียบ หรือกฎหมายต้องมีหนังสือจากผู้มีอำนาจหน้าที่ไปยังสหกรณ์ และสหกรณ์ไม่แก้ไขให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

วิธีการให้คะแนนเป็นระบบ มี / ไม่มี หรือ ทำได้ / ไม่ได้ เกณฑ์การตัดสิน คือ ต้องทำได้ทั้ง 7 ตัวชี้วัด จึงจะผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตร

แนวความคิดในการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศไทย

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมาของประเทศไทย มีหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องได้หันมาคิดร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งได้แก่กรมส่งเสริมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ร่วมกับขบวนการ สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) “การจัดระเบียบ สหกรณ์ไทย” เมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2545 เพื่อระดมความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาขบวนการสหกรณ์ทั้งระบบ โดยมีข้อสรุปจากการประชุม ดังนี้

ปัญหาสำคัญของขบวนการสหกรณ์ ซึ่งจะนำมาเป็นปัจจัยที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ระบบองค์ความรู้

1. ขบวนการสหกรณ์ขาดความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์ คือ องค์กรประชาชนที่เป็นวิสาหกิจ โดยมีสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ควบคุมการดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองตอบความต้องการอันจำเป็นของสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีพื้นฐาน คือ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก และธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก ในด้านธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกเป็นการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของคือสมาชิกเป็นผู้ให้บริการ (CO-OWNER, O-CUSTOMER) ดังนั้น สมาชิกเป็นผู้ระดมหุ้นร่วมกัน และร่วมกันดำเนินธุรกิจ โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มศักยภาพในการซื้อ การขาย และนำส่วนที่ประหยัดไว้มาเฉลี่ยคืน ตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์ ขณะที่ธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอกเป็นการทำธุรกิจเช่นเดียวกับการทำธุรกิจที่ถูกต้องทั่วไป การที่สมาชิก กรรมการฝ่ายจัดการ ไม่เข้าใจในปรัชญาสหกรณ์ คุณค่าสหกรณ์ ไม่ประพฤติปฏิบัติตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของสหกรณ์แล้วนั้นจะทำให้ขบวนการสหกรณ์มีความเหมือนกับการประกอบธุรกิจทั่วไป ที่คล้ายกับว่าเจ้าของเป็นผู้ลงทุนประกอบการธุรกิจให้ได้กำไรสูงสุด และนำกำไรมาแบ่งปันให้แก่ผู้ถือหุ้น และขณะเดียวกันขบวนการสหกรณ์แม้จะได้ผลการประกอบการในรูปกำไร ที่เป็นส่วนเกินหรือกำไรที่ได้มาจากการประกอบธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก ก็ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ดังนั้น การที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ไม่เข้าใจอย่างแท้จริงในปรัชญาพื้นฐานของสหกรณ์ ก็จะทำให้ขบวนการสหกรณ์ไม่มีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป ไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ และอาจจะมีผลทำให้เกิดวิกฤตศรัทธาต่อขบวนการในที่สุด

2. ขบวนการสหกรณ์ขาดความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร สหกรณ์เป็นรูปแบบของธุรกิจชนิดหนึ่งที่จะต้องใช้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กร เพราะธุรกิจก็จะต้องมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในภาคการเกษตรและบางส่วนของนอกภาคการเกษตร กรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก ก็คือเกษตรกรหรือประชาชนที่อ่อนด้อยในทุกด้าน เช่น เงินทุน ความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อสมาชิกเป็นจำนวนมาก แต่ในขณะที่กรรมการยังขาดทักษะการบริหารงานการจัดการ จึงมีผลทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่เจริญเติบโตและพัฒนาเท่าที่ควร ฝ่ายจัดการของบางสหกรณ์ก็ยังไม่ใช่มืออาชีพในการบริหารการจัดการอย่างแท้จริงทำให้บางครั้งไม่อาจก้าวทันกับธุรกิจรูปอื่นได้

ระบบบริหารองค์กร

1. บริหารแบบไม่มีแผนพัฒนาสหกรณ์ การบริหารงานของสหกรณ์ในบางส่วนเป็นการบริหารงานที่ไม่มีแผนในระยะเวลา 3-5 ปี แต่เป็นการวางแผนในระยะเวลา 1 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไปในการจะบริหารงานให้ขบวนการสหกรณ์เติบโต พัฒนา และเชื่อมโยงทางด้านธุรกิจกับขบวนการสหกรณ์หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพราะการพัฒนาขบวนการสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอน และต้องใช้ระยะเวลา หากสหกรณ์ยังใช้การบริหารแบบรายปี และแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าก็จะเป็นการยากที่จะพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้เข้าสู่เป้าหมาย และบรรลุ วัตถุประสงค์ของ สหกรณ์

2. ขาดจิตสำนึกการเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้บริหารงานแบบไม่มีส่วนร่วม ในปัจจุบันขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย มีมากกว่า 86 ปี แล้ว ซึ่งก็มีความเจริญทางวัตถุ เช่น มีทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง สินทรัพย์ มากขึ้นตามลำดับ แต่ถ้ามองให้ลึกลงไปกว่านั้น จะเห็นได้ว่ายังมีสมาชิกสหกรณ์อีกจำนวนหนึ่ง ยังไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง ยังไม่เข้าใจว่าสมาชิกคือเจ้าของ สหกรณ์ ยังไม่เข้าใจว่ากรรมการคือตัวแทนสมาชิก ที่จะอำนวยความสะดวกให้สหกรณ์ต้องให้บริการแก่ สมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ ฝ่ายจัดการยังไม่เข้าใจว่าธุรกิจสหกรณ์แตกต่างจากการประกอบธุรกิจ ทั่วไป นอกจากนั้นมีสมาชิกสหกรณ์บางส่วนที่เห็นว่าสหกรณ์ คือ องค์กรของรัฐ รัฐต้องให้ความช่วยเหลือในทุกด้านซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเป็นอิสระ และเกิดการพึ่งตนเองได้ของ ขบวนการสหกรณ์

3. ขาดการควบคุมภายในที่ดี การดำเนินการธุรกิจสหกรณ์จะต้องมีการควบคุม ภายในที่ดี เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจซึ่งการควบคุมภายในนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการวางระบบในการบริหารงานที่ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมทุกขั้นตอนทั้งฝ่าย คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเป็นผู้วางนโยบาย ในการควบคุม และฝ่ายจัดการต้องรับนโยบายมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และสมาชิกสหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการต้องรู้ขั้นตอนและรายละเอียดในการมาใช้บริการของสหกรณ์ หากพบเห็น สิ่งใดผิดปกติต้องรีบแจ้งคณะกรรมการดำเนินงานโดยด่วน ในสหกรณ์บางแห่งการบริหารองค์กร ขาดการควบคุมภายในที่ดีเพียงพอ ทำให้เกิดข้อบกพร่องและเกิดการทุจริตในการดำเนินงานขึ้นใน หลายขั้นตอน ตั้งแต่การดำเนินการรับสมาชิกใหม่และการตรวจสอบคุณสมบัติสมาชิก การถือหุ้น การดำเนินธุรกิจ การจัดสรรกำไรสุทธิ การประชุมและการรับสวัสดิการบุคลากรทุกระดับและทุก ฝ่ายของสหกรณ์จะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลและควบคุมตามระบบการควบคุมภายในที่ดีจริงจังและ รัดกุมให้มากที่สุด

4. การบริหารการเงิน การบัญชี และ ธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารธุรกิจของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีเครื่องมือบ่งชี้ คือระบบบัญชี โดยมีการบริหารการเงิน เป็น ส่วนประกอบสำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้ ในสหกรณ์บางแห่ง การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะเกิดจากขาดแคลนเงินทุน การบริหารจัดการไม่มี ประสิทธิภาพ การไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก ความไม่ชำนาญในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่ง มีผลทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันในเรื่องระบบบัญชีซึ่งเป็น เครื่องมือบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของธุรกิจออกเป็นตัวเลขไม่สามารถจะดำเนินการบันทึกข้อมูลได้ เป็นปัจจุบันมีข้อบกพร่องหรือไม่อาจจะลงบันทึกรายการทางบัญชีได้ เนื่องจากสภาพความเป็นจริง มีการทุจริต ซึ่งทั้งหมดนี้ เกิดเนื่องจากการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและธุรกิจที่ไม่มี ประสิทธิภาพทำให้ระบบบริหารองค์กรสหกรณ์เกิดปัญหาและไม่สามารถทำให้สหกรณ์ดำเนินการ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลในสหกรณ์ เป็น ส่วนหนึ่งที่มี ความสำคัญมากในการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ เพราะบุคลากรของ สหกรณ์ในด้านของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้ดำเนินการทำให้การดำเนินธุรกิจ การให้บริการของสหกรณ์ เกิดเป็นรูปธรรม เพราะบุคลากรส่วนนี้จะเป็นตัวประสานเชื่อมโยง ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ ดังนั้นบุคคลส่วนนี้ คือ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จะต้องรู้ในสิทธิ หน้าที่ บทบาท อำนาจ ความรับผิดชอบของตนเองซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะต้องบริหารงาน บุคคลให้ได้คนที่ถูกต้องกับงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายจัดการโดยผู้จัดการจะต้องบริหารงานบุคคลให้พนักงานของสหกรณ์สามารถให้บริการแก่ สมาชิกได้อย่างที่สมาชิกพอใจที่สุดภายใต้หลักเกณฑ์ กฎระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ ด้าน การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจจะเกิดจากปัญหาการนำระบบเครือ ญาติเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้ไม่สามารถจะบริหารได้ตามระบบ อาจจะติดขัดด้วย ระบบอาวุโส เกี้ยวเนื่องเป็นเครือญาติ การรู้จักคุ้นเคยกับผู้ที่มีอิทธิพล ความคุ้นเคยกับสมาชิกบางราย จึงทำให้เกิดการทำงานอย่างไม่เป็นระบบและส่งผลกระทบถึงการพัฒนาสหกรณ์

2. กรรมการ และฝ่ายจัดการ ขาดความเข้าใจ และไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ บทบาทของกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ให้ดำเนินการ สู่เป้าหมายในการสนองความต้องการของสมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น สิทธิ หน้าที่ บทบาท

ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ย่อมจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวถ่วงอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน และช่วยกันดำเนินงานตามหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน แต่ถ้ากรรมการและฝ่ายจัดการไม่เข้าใจหรือไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง จะทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

โครงสร้างของระบบสหกรณ์

1. ส่วนราชการชั้นนำโครงสร้างองค์กรเน้นลักษณะของการปกครองมากกว่าเชิงธุรกิจและเกิดการทับซ้อนทางผลประโยชน์ (conflict of interest) สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สหกรณ์ระดับปฐม สหกรณ์ระดับภูมิภาค และสหกรณ์ระดับชาติ โครงสร้างสหกรณ์ทั้ง 3 ระดับ มีความแตกต่างกันน้อยมาก ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์ คือ การไม่สอดประสานในการเชื่อมโยงธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของขบวนการสหกรณ์จะมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกันเป็นระบบเครือข่าย ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำธุรกิจระหว่างกัน ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง และมีการแข่งขันกันเองระหว่างขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน เพราะการบริหารจัดการองค์กรสหกรณ์นั้นจะต้องผสมผสานการจัดการระบบเครือข่ายระหว่างสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ ร่วมกับทุนต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในสหกรณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่สหกรณ์มีหรืออาจได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบทั้งระยะสั้น และระยะยาวรวมถึงการบริหารงานบุคคล การตรวจสอบ การควบคุม ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเป็นการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์แบบเครือข่าย ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องการกำไรสูงสุดซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2. ขบวนการสหกรณ์ขาดความเป็นเอกภาพ และขาดการประสานงานที่ดีเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยไม่อาจเชื่อมโยงสานสายใยเครือข่ายได้อย่างแท้จริง และรวมเป็นเอกภาพได้ถึงแม้จะมีสถาบันต่าง ๆ เข้ามาดำเนินการก็ไม่อาจจะสร้างระบบสหกรณ์ที่เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและเป็นตัวแทนของสหกรณ์ได้อย่างจริงจัง อาจเกิดจากการไม่เข้าใจในระบบโครงสร้างเครือข่ายสหกรณ์ซึ่งยังไม่ชัดเจน ไม่ทราบหน้าที่บทบาทที่ชัดเจนในแต่ละส่วนของโครงสร้างระบบสหกรณ์ ขาดศรัทธา และไม่มั่นใจ พร้อมทั้งขาดการประสานงานที่ดีของโครงสร้างระบบสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถจะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้น ในการร่วมมือกันทำธุรกิจแบบสหกรณ์ได้ ทำให้สหกรณ์แต่ละแห่งดำเนินการอยู่ในชุมชนแต่ไม่

สามารถจะรวมกันเชื่อมโยงเครือข่ายในระดับภูมิภาคหรือประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทำให้เป็นปัญหาในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์

ระบบกฎหมาย

ประเทศไทยได้มีการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์มาแล้วจำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นฉบับที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีข้อจำกัดอันเป็นอุปสรรคของขบวนการสหกรณ์ คือ

1. บทบัญญัติบางประการไม่ชัดเจนและสมบูรณ์ จัดตั้ง และจดทะเบียนสหกรณ์ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ กล่าวคือ จัดตั้งสหกรณ์ได้เมื่อวัตถุประสงค์และเอกสารถูกต้อง เพื่อเป็นการเผยแพร่ เรื่องการสหกรณ์หรือการจัดตั้งสหกรณ์ควรเข้มงวด เพื่อให้ได้สหกรณ์ที่มีคุณภาพ (มาตรา 34 , 37) อำนาจกระทำการของสหกรณ์ไม่ชัดเจน ว่าสหกรณ์แต่ละประเภทควรมีอำนาจกระทำการอย่างใดบ้างและยังไม่มีข้อยุติว่า สหกรณ์ทุกประเภทควรมีอำนาจกระทำการได้เหมือนกันหรือไม่ (มาตรา 46) การจัดการทรัพย์สินเงินทุน ไม่คล่องตัวในการบริหารเงินทุน หากเกิดภาวะเร่งด่วน (มาตรา 62(7))

2. บทบัญญัติบางประการเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน กำหนดให้กรรมการดำเนินการอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน ทำให้บางสหกรณ์ไม่สามารถหาผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์มาเป็นกรรมการได้ (มาตรา 50 วรรค 3)

ขณะเดียวกันก็กำหนดให้สหกรณ์ประเภทเดียวกัน รวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการร่วมมือกันระหว่างขบวนการสหกรณ์ (มาตรา 101 วรรค 2)

ระบบสนับสนุน

รัฐบาลให้การสนับสนุนไม่ครบถ้วน และควบคุมมากเกินไป ในปัจจุบันสหกรณ์อยู่ในฐานะนิติบุคคลที่จะดำเนินการไปภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และภายใต้กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะทำให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง เป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ จำเป็นจะต้องมีความพร้อมในทุกด้าน และจำเป็นที่จะต้องมีการสนับสนุนในเรื่องที่มีความจำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์จะอยู่ในลักษณะพึ่งพารัฐเป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง คือ

1. ความรู้เชิงวิชาการ ที่จะต้องมีระบบ และต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนา และปรับปรุงสหกรณ์
2. ด้านการเงิน ที่ควรจะมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนให้สหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ใช้ในการดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงธุรกิจ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก และเป็นหลักประกันในการดำเนินงาน
3. ด้านการตลาด จะต้องต้องมีข้อมูลทางด้านการตลาดที่รวดเร็ว ฉับไว และแน่นอน รวมทั้งมีตลาดที่เชื่อมโยงกันระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก
4. เทคโนโลยี ต้องทันสมัย และพร้อมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์
5. ด้านการบริหารจัดการ จะต้องมีการบริหารจัดการแบบมีประสิทธิภาพ และวัดผลได้เพื่อให้สมาชิกเกิดความศรัทธาในสหกรณ์ พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชนที่ดีที่สุด

ระบบสารสนเทศและประชาสัมพันธ์

ขาดการประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงคุณประโยชน์ของสหกรณ์ ในปัจจุบันประเทศไทยถือว่าระบบสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ ซึ่งได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับปัจจุบัน) มาตรา 85 ที่บัญญัติว่า รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ ดังนั้น การที่จะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน สหกรณ์ให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ และเห็นความสำคัญของขบวนการสหกรณ์จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์ของขบวนการ ที่จะต้องทำให้ประชาชนทั่วไปได้เข้าใจระบบสหกรณ์อย่างถูกต้อง เพราะถ้าประชาชนทั่วไปไม่เข้าใจระบบสหกรณ์ให้ถูกต้อง จะทำให้ระบบสหกรณ์ไม่เป็นที่แพร่หลาย และไม่เป็นที่ศรัทธากับคนที่ไม่ทราบเรื่องการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และในที่สุดจะส่งผลกระทบต่อขบวนการสหกรณ์ที่อาจจะทำให้ไม่เจริญและพัฒนาเท่าที่ควร

การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์/ชุมนุมสหกรณ์ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและวิธีการสหกรณ์ ไม่คำนึงถึงการรวมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจ ในรูปสหกรณ์ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง

แนวคิดการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในอยู่เสมอซึ่งเป็นการท้าทายที่ยิ่งใหญ่ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมาจากนั้นยังต้องบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรทรงประสิทธิภาพอยู่เสมออีกด้วย

คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) เป็นศัพท์ที่เราได้ยินกันจนคุ้นเคย เดิมทีเคยจะใช้กันบ่อยในยามที่มนุษย์ทำสงครามกัน กลยุทธ์ จึงหมายถึงแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทหารเพื่อเอาชนะศัตรู (Michel E. Porter, 2002: 1) แต่เมื่อคำว่า “กลยุทธ์” ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจจะหมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันซึ่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการได้กระทำเพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/ องค์กรดีขึ้น (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานระยะยาวขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ รวมถึงการควบคุมกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีประโยชน์หลายประการด้วยกัน เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ทำให้วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ขององค์กรชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังช่วยให้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานและการสร้างระบบติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อควบคุมให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร

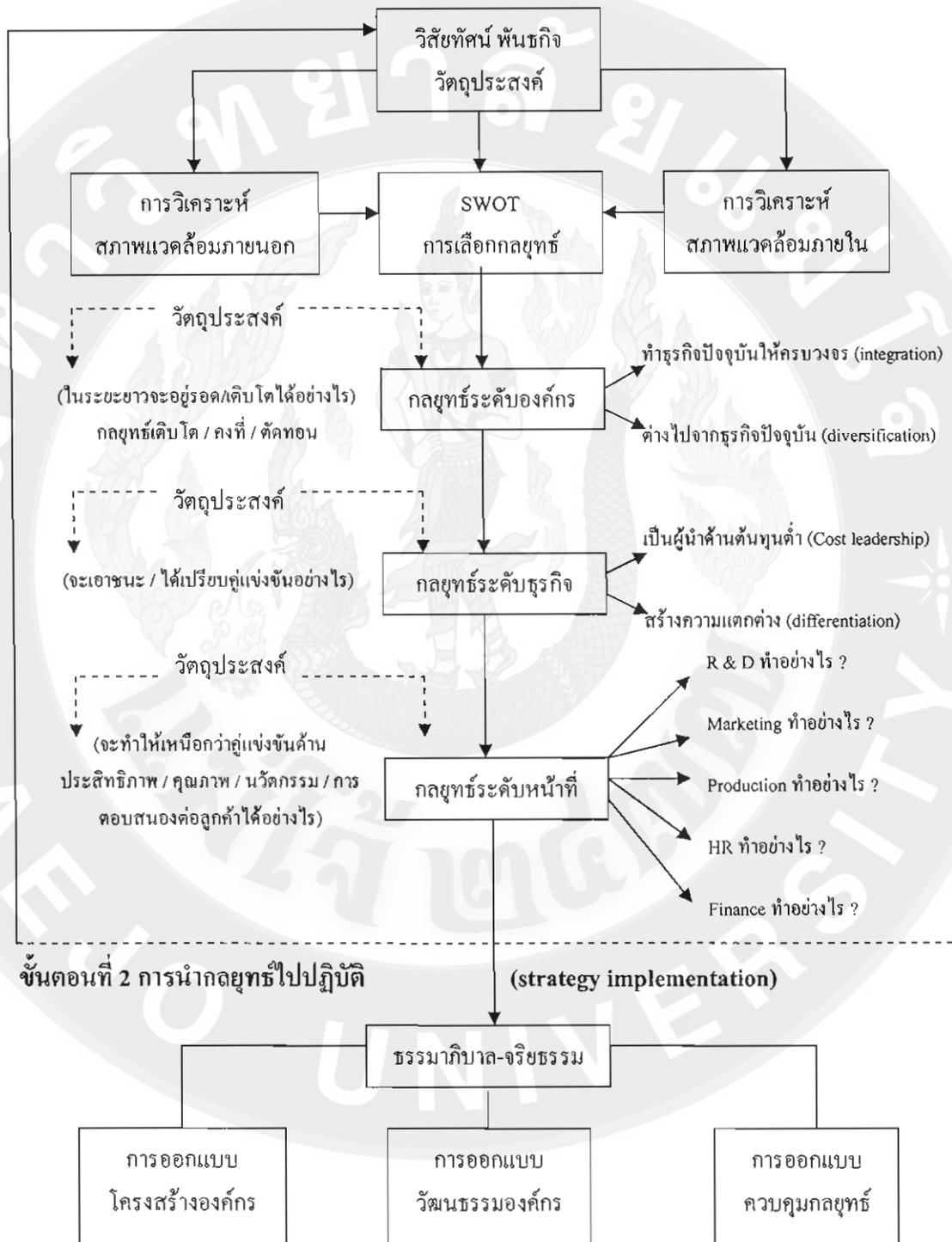
การบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน อันได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่ว่าด้วยการสร้าง หรือประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ (strategy formulation)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ว่าด้วยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

โดยขั้นตอนดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพ 2 ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)



ภาพ 2 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision)

การสร้างกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องสามารถตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคตข้างหน้า?” (what we want to be?) ซึ่งอาจเป็น 5 ปี หรือ 10 ปีก็ได้

2. การพัฒนาพันธกิจ (mission)

พันธกิจจะอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร แรงบันดาลใจ และเหตุผลของการดำเนินขององค์กร พันธกิจที่เป็นทางการจะเป็นประโยคกว้างๆ ให้คำจำกัดความ ขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งพันธกิจที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามว่า “องค์กรของเราเกิดมาเพื่อทำอะไร” (why we exist?)

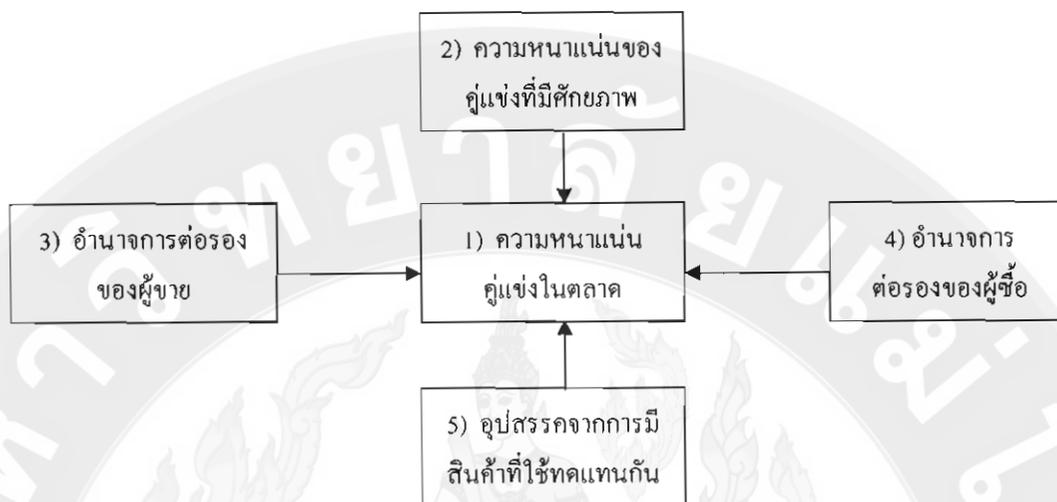
3. วัตถุประสงค์ (objectives)

วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ได้มาจากการตีความวิสัยทัศน์และพันธกิจออกมาให้อยู่ในรูปของสิ่งที่วัดค่าได้ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงกว่าพันธกิจ แต่ก็ยังคงเป็นสิ่งที่กว้างอยู่ เพราะยังไม่มีกระบวนการถึงวิธีการดำเนินการเพื่อบรรลุผลว่าต้องทำอะไร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจนี้มีวัตถุประสงค์ สำคัญเพื่อชี้ให้เห็นถึง โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกนี้ประกอบขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของผู้บริหารองค์กรอื่นได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของประชากร เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี

ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทผลิตสินค้าบนรากฐานของการใช้น้ำมัน ราคาน้ำมันของตลาดโลกจะมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อฐานะทางบริษัท เป็นต้น (สมยศ นาวิกาน, 2545: 33) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้อาจจะสร้างโอกาส หรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรก็ได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (industry environment analysis) แสดงไว้



ภาพ 3 Porter's Five Force's Model

ที่มา: W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 47)

1. ความหนาแน่นของคู่แข่งในตลาด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าธุรกิจที่ดำเนินอยู่ หรือคิดที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจ นั้นมีคู่แข่งในตลาดหนาแน่นมากน้อยเพียงใด หากมีความหนาแน่นมาก ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร แต่ถ้ามีความหนาแน่นน้อยก็ถือเป็น โอกาส ที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

2. ความหนาแน่นของคู่แข่งที่มีศักยภาพ คู่แข่งที่มีศักยภาพในที่นี้ หมายถึง องค์กรที่ยังไม่ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจ โดยตรง แต่มีแนวโน้มจะกลายมาเป็นคู่แข่งในอนาคต เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอาจจะเข้ามาดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมในอนาคตอันใกล้ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่สามารถทำได้ เป็นต้น ดังนั้นบริษัทที่อยู่ในธุรกิจโทรคมนาคมจึงจำเป็นต้องปรับแผนกลยุทธ์ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย เนื่องจากผู้ขายเป็นผู้ส่งวัตถุดิบให้องค์กร ดังนั้นหากมีผู้ขายน้อยราย ผู้ขายจะมีอำนาจต่อรองสูงซึ่งถือเป็นอุปสรรค แต่ถ้าผู้ขายมีจำนวนมากก็จะมีอำนาจการต่อรองต่ำ จึงเป็น โอกาสขององค์กรที่จะสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ผลิตเป็นสินค้า

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ หมายถึง ความสามารถของผู้ซื้อที่จะต่อรองให้องค์กรของเรา เสนอราคาขายสินค้าให้ต่ำลง ดังนั้นหากผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูงก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำกำไรขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองต่ำก็จะเป็น โอกาสขององค์กรที่จะสามารถทำกำไรในอัตราที่สูงได้

5. อุปสรรคจากสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ สินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในที่นี้หมายถึง สินค้า ซึ่งมาจากธุรกิจที่ไม่เหมือนกันแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือน ๆ กัน ยกตัวอย่างเช่น น้ำอัดลม น้ำชา กาแฟ ล้วนเป็นสินค้าคนละประเภท แต่ก็สามารถเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ ซึ่งหากมีจำนวนมาก ก็จะเป็นอุปสรรคต่อองค์กร ในทางตรงข้ามหากมีจำนวนน้อยก็จะเป็น โอกาสขององค์กร

เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจแล้วผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่าธุรกิจของบริษัทกำลังอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (industry life cycle) ซึ่งมีอยู่ 5 ช่วง ได้แก่ ระยะแรกเริ่ม (embryonic) ระยะเจริญเติบโต (growth) ระยะเติบโตในอัตราที่ลดลง (shakeout) ระยะอิ่มตัว (mature) และระยะถดถอย (decline)

นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค (the macro environment) อันได้แก่ ความกดดันต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของประชากร เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการชี้ชัดว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นโอกาสหรืออุปสรรคสำหรับองค์กร

ขั้นตอนต่อไปหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้มีข้อมูลสารสนเทศที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี 3 ขั้นตอน

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขั้นตอนว่าองค์กรสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างผลกำไรขององค์กรเอง ซึ่งจะต้องเข้าใจบทบาทของทรัพยากร ความสามารถขององค์กร รวมถึงความชำนาญที่แตกต่างจากคู่แข่ง

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพ นวัตกรรม คุณภาพ และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้าให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรในระดับสูง

3. ผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าอะไร คือ แหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้ชี้ชัดได้ว่าอะไรเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ต้องระบุให้ได้ว่าจุดแข็งขององค์กรช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้อย่างไร รวมทั้งจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่นั้น จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลงได้อย่างไร (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 76-77)

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ๆ ภายในองค์กรทั้งในด้าน การวิจัย และพัฒนา (R&D) การตลาด (marketing) การผลิต (production) ทรัพยากรบุคคล (human resources) รวมทั้งการเงิน(financial)ทั้งนี้อาจมีประเด็นอื่น ๆ อีกก็ได้ ซึ่งตัวอย่างของการตั้งคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2545: 40-41)

- | | |
|------------------|---------------------------------------------------------------|
| การวิจัยและพัฒนา | - ใน 5 ปีที่ผ่านมา มีนวัตกรรมใดบ้างที่ประสบความสำเร็จ |
| | - R&D มีการพัฒนาบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้าเพียงใด |
| การตลาด | - ชื่อเสียงของสินค้าเป็นอย่างไร |
| | - ช่องทางการจัดจำหน่ายมีประสิทธิภาพเพียงใด |
| การผลิต | - โรงงานมีเทคโนโลยีทันสมัย หรือล้าสมัย |
| | - ต้นทุนการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันเป็นอย่างไร |
| การเงิน | - มีแหล่งเงินทุนเพียงพอสำหรับการขยายกิจการหรือไม่ |
| | - ความโปร่งใสตรวจสอบทางบัญชีเป็นอย่างไร |

ตาราง 3 การวิเคราะห์ SWOT ของซูเปอร์มาร์เก็ต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - ก่อตั้งมานานมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก - ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี เป็นทางผ่านของลูกค้าก่อนกลับบ้าน - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำเนื่องจากตั้งอยู่บนที่ดินของตนเอง - มีสินค้าแปลกใหม่มาจำหน่ายอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลางไม่มีสาขา - ระบบบริหารเป็นแบบครอบครัว - บุคลากรเป็นคนเก่าแก่ ขาดความแปลกใหม่ในการทำงาน - ขาดเงินทุนในการขยายธุรกิจ
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจดี ผู้บริโภคเริ่มซื้อสินค้ามากขึ้น - ซูเปอร์มาร์เก็ตจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องซื้ออยู่ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานะการแข่งขันรุนแรงมาก เนื่องจากร้านค้าปลีกอื่น ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

ที่มา: พสุ เศรษฐรินทร์ (2547: 57)

ภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารกลยุทธ์ต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. เราอยู่ในธุรกิจอะไร
2. เราควรดำเนินธุรกิจต่อไป หรือไม่
3. เราควรเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไรระหว่าง กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy)

กลยุทธ์การอยู่คงที่ (stability strategy) หรือกลยุทธ์การตัดทอน (retrench strategy) ซึ่งจะอธิบายต่อในส่วนของ กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)

เมื่อผู้บริหารสามารถตอบคำถามว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร และควรดำเนินธุรกิจต่อไปแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการต่อก็คือการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรว่าควรใช้แบบใด โดยทั่วไปแล้ว ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy) เป็นกลยุทธ์กันมากกว่ากลยุทธ์อื่น เพราะเรามักถูกปลูกฝังว่า การเจริญเติบโต คือ “หนทางแห่งความสำเร็จ” ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การทำธุรกิจ/รวมธุรกิจให้ครบวงจร (integration) ซึ่งอาจเกิดจากการรวมธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือต่อเนื่องกันเข้ามาไว้ด้วยกัน หรืออาจใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจ คือ ทำธุรกิจใหม่ที่แตกต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) ดังเช่น CP ที่กระจายธุรกิจเพิ่มเติมจากการเกษตรไปเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม กลุ่มธุรกิจค้าปลีก เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์การอยู่คงที่ (stability strategy) กลยุทธ์นี้มีได้หมายความว่าไม่กระทำการสิ่งใดเลย แต่เป็นวิธีการทำสิ่งเดิม โดยองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลาด หรือวิธีการผลิตเพียงเล็กน้อย อันมีสาเหตุมาจากบริษัทก็เข้ามาดำเนินงานได้คืออยู่แล้วและเชื่อว่าอนาคตจะมีการเติบโตไม่มาก

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (retrench strategy) โดยทั่วไปกลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาบางอย่าง ดังเช่น CP ที่ตัดสินใจขายห้างสรรพสินค้าเพื่อนำเงินไปชำระหนี้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ค่าเงินบาท เมื่อ พ.ศ. 2540

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะชี้ให้เห็นว่าจะเอาชนะหรือได้เปรียบคู่แข่งได้อย่างไร โดยทั่วไป กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่

2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยทั่วไปการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดจากประสิทธิภาพ และการพัฒนาประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ อันเป็นที่มาของการได้เปรียบคู่แข่งด้านต้นทุน จึงกำหนดราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อจูงใจผู้ซื้อ นอกจากนั้นยังสามารถใช้กลยุทธ์นี้เพื่อให้เกิดอัตรากำไรที่สูงกว่าคู่แข่งด้วย

2.2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation) วิธีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งนั้นทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างภาพลักษณ์ ด้านตราหือ เช่น ไนกี้ โนเกีย เป็นต้น กลยุทธ์นี้จะเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นจุดดึงดูดความสนใจต่อลูกค้ากลุ่ม High End ซึ่งจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตราหือ และทำให้ความรู้สึกไวต่อราคาลดน้อยลง

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจเลือกผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองก็ได้ เพราะหากทำได้จริงก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถป้องกันมิให้คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นได้ง่ายอีกด้วย และเมื่อผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้แล้วลำดับต่อไปจะต้องดำเนินการให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

กลยุทธ์นี้จะถูกกำหนดขึ้นมา ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต บุคลากร การเงิน ควรทำอย่างไร เป็นต้น จะต้องมีการกำหนดแผนงาน โครงการรวมถึงงบประมาณรองรับเพื่อให้สามารถเกิดผลลัพธ์ในเชิงรูปธรรม สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์การ

ตัวอย่างกลยุทธ์ของฝ่ายต่าง ๆ ตัดแปลงจาก Thailand Quality Award (2006: ระบบออนไลน์)

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา:

- เน้นความรวดเร็วในการออกสินค้าใหม่ (cycle time) ปัจจุบันตลาดตีพิมพ์แช่เยือกแข็งมีการแข่งขันสูง และลูกค้าต้องการ สินค้าใหม่ออกสู่ตลาดได้รวดเร็ว CPRAM จึงพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยร่วมกับความรู้ขององค์กร ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ฝ่ายการตลาด:

- เน้นความหลากหลายของชนิดสินค้า CPRAM มีการพัฒนา และผลิตตีพิมพ์แช่เยือกแข็งที่มีความหลากหลายมากกว่า 300 ชนิด ส่งให้กับลูกค้าในช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ

ฝ่ายผลิต:

- มีสินค้าและกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ สหราชอาณาจักร (UK) สหภาพยุโรป (EU) ญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เป็นต้น CPRAM ได้รับการยอมรับในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เข้าสหภาพยุโรป โดยเฉพาะ ห้างสรรพสินค้าที่เป็น Intermediate Business เช่น Tesco, Iceland และ Sainsbury's ที่มาตรฐานและรับรองมาตรฐาน ของลูกค้า (customer Standard)

ฝ่ายโลจิสติกส์:

- มีระบบการกระจายสินค้าแบบห้องเย็นที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วประเทศและสามารถส่งสินค้าได้ทุกวันด้วยรถห้องเย็นจำนวน 75 คัน จึงตอบสนองได้ทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ

เมื่อผู้บริหารทำความเข้าใจถึงจุดนี้แล้วถือว่าเข้าใจกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 1 คือ การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) สำหรับขั้นตอนที่ 2 คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) อธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy formulation)

ในขั้นตอนนี้ถือว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร และทีมงานมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบ โครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ นอกจากนี้ยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

เมื่อผู้บริหารเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ การบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล (good governance) และจริยธรรม (ethics)

คำว่าธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการ ควบคุมดูแลกิจการให้เป็นไปตามครรลองธรรม หมายถึงการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมในที่นี้หมายความรวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ความถูกต้องทั้งปวงที่วิญญูชนพึงมีพึงปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น และธรรมาภิบาล จะช่วยสร้างสรรค์ให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพ เช่น พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร ส่งผลให้ผลประกอบการของธุรกิจขยายตัว นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลภายนอกองค์กรศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2551: ระบบออนไลน์)

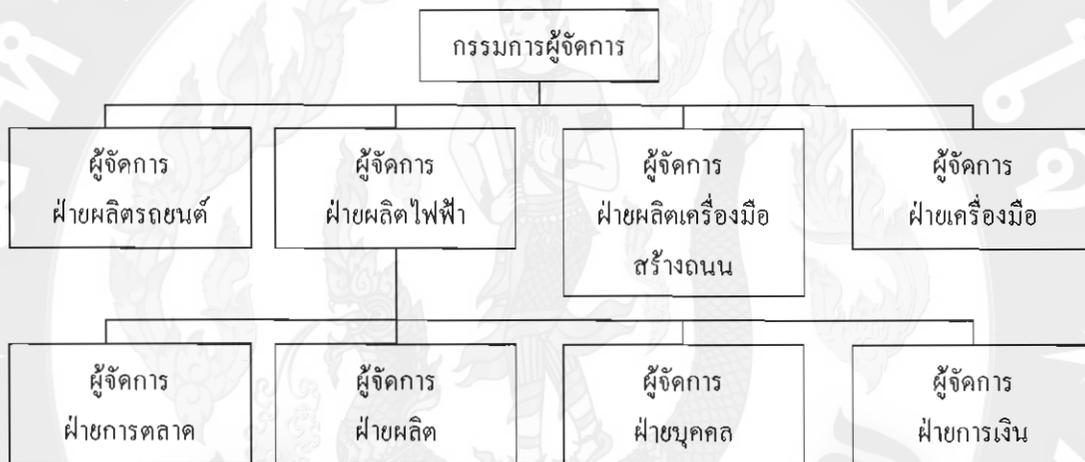
โดยสรุปแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การออกแบบ โครงสร้างองค์กร (designing organization structure)

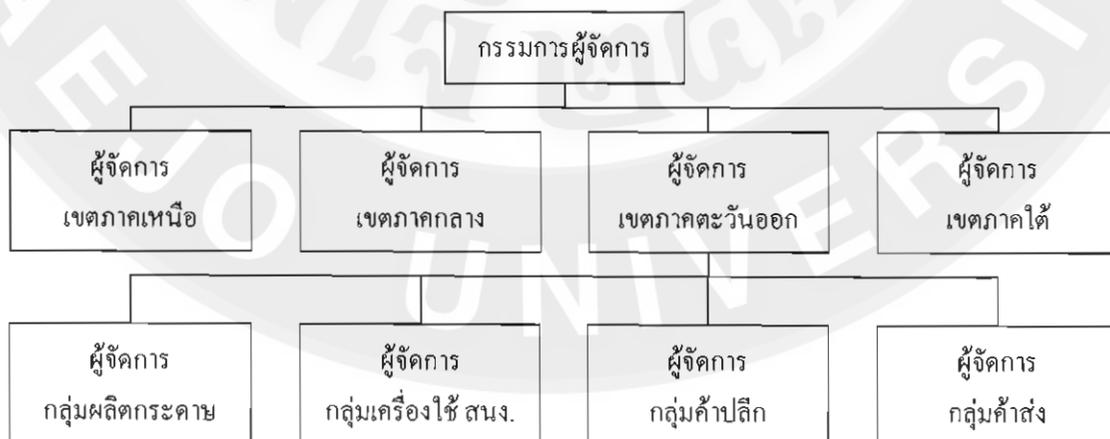
การออกแบบ โครงสร้างองค์กร องค์กร คือระบบของบุคคล เทคโนโลยีทรัพยากร และข้อมูลที่จะเป็นกลไกสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรข้อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีธุรกิจหลักอย่างเดียว มักใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (functional structure) แต่สำหรับธุรกิจที่มีหลายอย่างมักจะใช้โครงสร้างองค์กรแบบอิสระ (divisional structure) (สมยศ นาวิกาน, 2545:107) นอกจากนี้องค์กรอาจกำหนดโครงสร้างเป็นแบบทีมก็ได้ เมื่อมีโครงการที่ต้องใช้บุคลากรเข้ามาดำเนินการจากฝ่ายต่างๆ และเมื่อโครงการสำเร็จลงแล้ว โครงสร้าง นั้นก็จะสลายไปตามวาระนั้น ๆ ตัวอย่างการออกแบบ โครงสร้างองค์กรรูปแบบต่าง ๆ แสดงไว้ดังนี้



ภาพ 4 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่



ภาพ 5 โครงสร้างการจัดองค์กรตามผลผลิต



ภาพ 6 โครงสร้างการจัดองค์กรตามพื้นที่

ที่มา: คัดแปลงจาก บุญทัน ดอกไชสง (2537: 44-45)

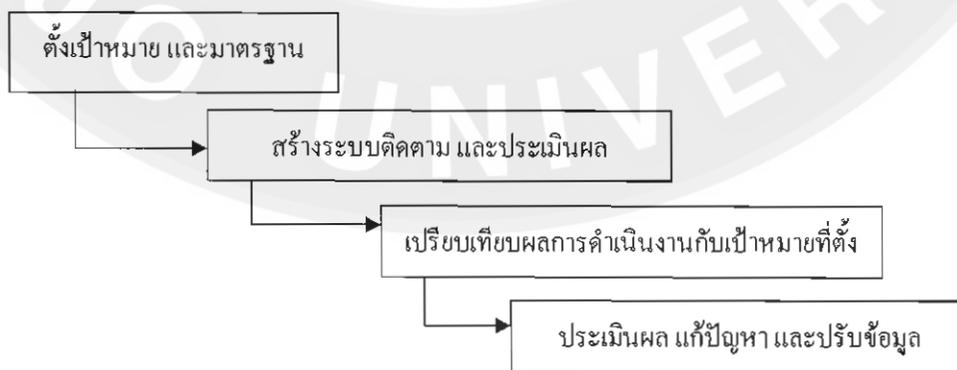
2. การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร (designing organization structure)

เมื่อมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันด้วย ในที่นี้วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงคุณค่า ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้ควรที่จะสามารถชักจูง ชี้นำ ให้เกิดมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 425) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบทสรุปของแนวคิด ความประพฤติ วิธีการทำงานที่ได้ดกผลึกจนเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน (common culture) ในอีกแง่มุมหนึ่งคือบรรยากาศของการทำงานที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ระบบงานมีมาตรฐาน มีระบบจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและสำนึกที่ดีต่องานต่อองค์กร (ตะวัน สาดแสง, 2548: 225)

ดังตัวอย่างที่ บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) กำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ “จากการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยผ่านระบบการนำองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งมั่นทุ่มเท และดำเนินงานอย่างคล่องตัว ซึ่งได้สะท้อนออกมาในการบริหารจัดการและการทำงานประจำวันของพนักงานทุกระดับ” (Thailand Quality Award, 2006: ออนไลน์)

3. การออกแบบการควบคุมกลยุทธ์องค์กร (designing organization control)

ผู้บริหารกลยุทธ์ควรสร้างเครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบว่ามีจุดใดบ้างที่ควรปรับปรุง หรือมีจุดใดบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลงหากกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นมาไม่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์แสดงไว้ดังแผน (ดังภาพ 7)



ภาพ 7 ขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์

ที่มา: W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 47)

พสุ เศษะรินทร์ (2547: 27) กล่าวถึงขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์โดยอธิบายไว้ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน
 ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ตัวอย่างเช่น
 - เพิ่มรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
 - จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 นอกจากนั้นควรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อเปลี่ยนบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จะไม่ทำให้คุณภาพงานที่ได้ตกต่ำลง
2. สร้างระบบติดตาม และประเมินผล
 ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน อาจใช้วิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอผลงานในที่ประชุม หรืออาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการมาเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลที่ได้
3. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
 ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์ ให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมข้อมูลป้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ในครั้งต่อไป
4. ประเมินผล แก้ปัญหา และป้อนข้อมูลย้อนกลับ
 ภายหลังมีการติดตามประเมินผลจะต้องมีการแก้ปัญหาให้ทันท่วงที และจะต้องเป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ โดยตรง เพื่อขจัดปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

ยุทธศาสตร์พัฒนาการสหกรณ์

จากการที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้มีแผนการพัฒนาระบบการสหกรณ์ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์หลัก กลยุทธ์รวม 29 กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการ 99 แนวทาง สรุปลงในสาระสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

1. การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ เป็นการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ นักวิชาการ/วิทยากรด้านสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้อง ให้มีศักยภาพและความพร้อมปฏิบัติงานในบทบาท หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ให้การศึกษ้อบรม อบรมรณรงค์เผยแพร่สร้างความร่วมมือให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

2. การพัฒนาคุณภาพสหกรณ์ (องค์กร) เป็นการพัฒนาระบบการบริหาร และจัดการองค์กรของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการบริหารงานโปร่งใส มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและมีตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ รวมทั้ง มีความมั่นคง ยั่งยืนเป็นองค์กรที่พึ่งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของสมาชิก

3. การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และระบบเครือข่าย เป็นการพัฒนาองค์กร กลางระดับสูงของขบวนการสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ให้เป็นองค์กรนำของขบวนการสหกรณ์ โดยการพิจารณาทบทวนเรื่องประเภท สหกรณ์ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสหกรณ์ขึ้นปฐม ปรับปรุงโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เกิดเครือข่าย ความร่วมมือ ตลอดจนการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กับองค์กรประชาชน และเอกชนเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

4. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ เป็นการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อให้ได้กฎหมายที่ง่ายต่อความเข้าใจ และเอื้อต่อการดำเนินงาน และพัฒนาขบวนการ สหกรณ์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาระบบสนับสนุน เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ โดยการจัดตั้งสถาบันสนับสนุนด้านวิชาการ จัดตั้งสถาบันการเงินกลางของขบวนการสหกรณ์ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลทางการตลาด วิจัยพัฒนาระบบ Value Chain การอุดหนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ที่มีศักยภาพในการทำหน้าที่การตลาด และจัดตั้งศูนย์สารสนเทศการสหกรณ์ รวมทั้งระบบการดูแลตรวจสอบกิจการที่เหมาะสม

การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์แก่นักการเมือง เยาวชน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ พระสงฆ์และบุคลากรของศาสนาต่างๆ สื่อมวลชน รวมทั้งประชาชนทั่วไปให้เห็นความสำคัญ และศรัทธาในระบบสหกรณ์

ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์นั้นสามารถนำมาเชื่อมโยงกับประเด็นแนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการวิจัยนี้เน้นการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่าง ๆ อันประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดองค์การ การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการความรู้ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแนวความคิดที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการพัฒนาและมีส่วนร่วมของประชาชน

ชวลิต สุวิทย์ศักดิ์คานนท์ (2545: 92) ได้ให้แนวความคิดโดยการนำเอาตัวแบบทางกลยุทธ์ เช่น Five-forces Model และ Value Chain Model มาช่วยทำการวิจัย การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการวางแผนระบบสารสนเทศ ในการวางแผนกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ง่ายต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัท นิมชีเส็งขนส่ง 1998 จำกัดกล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทนิมชีเส็งขนส่ง 1998 จำกัด ใช้วิธีการวิเคราะห์ระบบ เปรียบเทียบกับทฤษฎีการวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (strategic IS/IT planning)
2. การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ (information requirements analysis)
3. การวางแผนการจัดสรรทรัพยากร (resource allocation planning)
4. การวางแผนโครงการ (project planning)

การวางแผนระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ทำให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างละเอียด เพื่อนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมขั้นพื้นฐานของงานที่ทำแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบ การวิเคราะห์ระบบงานทำให้สามารถระบุถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการใช้ในแต่ละกิจกรรมขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ ทำให้ทราบถึงสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สารสนเทศที่ต้องการ และสารสนเทศที่ต้องแก้ไขในแต่ละหน้างานแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรต่อไป

การวางแผนจัดสรรทรัพยากร ทำให้ทราบถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อระหว่างสาขา กับสำนักงานใหญ่ผ่านอุปกรณ์ Modem ในอนาคตได้มีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรไว้ว่าจะมีการเชื่อมต่อผ่านระบบ IP Network ของ องค์การโทรศัพท์ ทำให้สามารถติดต่อดูเอกสารได้ตลอด 24 ชั่วโมง

การวางแผนโครงการ ทำให้ทราบระยะเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทและทำให้แผนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนสามารถใช้งานระบบสารสนเทศของบริษัทได้

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ โดยใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนในการพัฒนาระบบอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนกลยุทธ์ระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่าย มีขอบเขตที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท

สำหรับแนวคิดที่แสดงถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น งานวิจัยของปริญญา อุทัย (2545: 90) ที่ศึกษาผลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด จากหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันมีเป้าหมายคือผลประโยชน์ของมวลสมาชิก และสหกรณ์การเกษตรนับว่าเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท แต่แผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทั้งหลายส่วนใหญ่เป็นการวางแผนแบบปีต่อปีไม่มีแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีทิศทางรองรับ และได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดถึงข้อได้เปรียบต่อคู่แข่ง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีหลักการที่เป็นระบบและมีวิธีการจัดการที่ดี

กรณีแนวคิดการประเมินผลการจัดตั้งสหกรณ์โดยนโยบายของรัฐบาลกับการจัดตั้งสหกรณ์ตามความต้องการของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรี สุจริตธรรม (2543: 13) ที่ได้ศึกษา การจัดตั้งสหกรณ์โดยมีนโยบายของรัฐบาลประสบผลสำเร็จ ในการนำนโยบายการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนด้วยวิธีการสหกรณ์แต่ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการจัดตั้งสหกรณ์ และดำเนินงานสหกรณ์น้อยเพราะความคิดริเริ่มการจัดตั้งสหกรณ์ มิได้เกิดจากประชาชนมีความเดือดร้อนต้องการนำวิธีการสหกรณ์ไปใช้แก้ไขปัญหา แต่ถ้านโยบายการจัดตั้งสหกรณ์ของรัฐ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน สหกรณ์ที่ได้จัดตั้งจะได้รับความร่วมมือการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นอย่างดี แต่กลับพบว่ามีปัจจัยอื่นที่จะทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจสมตามเจตนาหรือล้มเหลวอยู่หลายประการ ผลการศึกษาครั้งนี้จึงเสนอแนะการจัดตั้งสหกรณ์ในอนาคตทั้งโดยนโยบายของรัฐบาลและตามความต้องการของประชาชน

ฝ่ายรัฐมีหน้าที่เอื้ออำนวยในการดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ให้รวดเร็ว สะดวกไม่ล่าช้า ยุ่งยาก ควรมีการนำขบวนการสหกรณ์ที่ช่วยที่ น้องช่วยน้องและเพื่อนช่วยเพื่อน มาใช้ในการสนับสนุน ในการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อถึงที่สุดอัตรากำลังของรัฐลดน้อยลงขบวนการสหกรณ์จะได้เข้ามาทดแทนในการทำหน้าที่สนับสนุนสหกรณ์ต่อไป

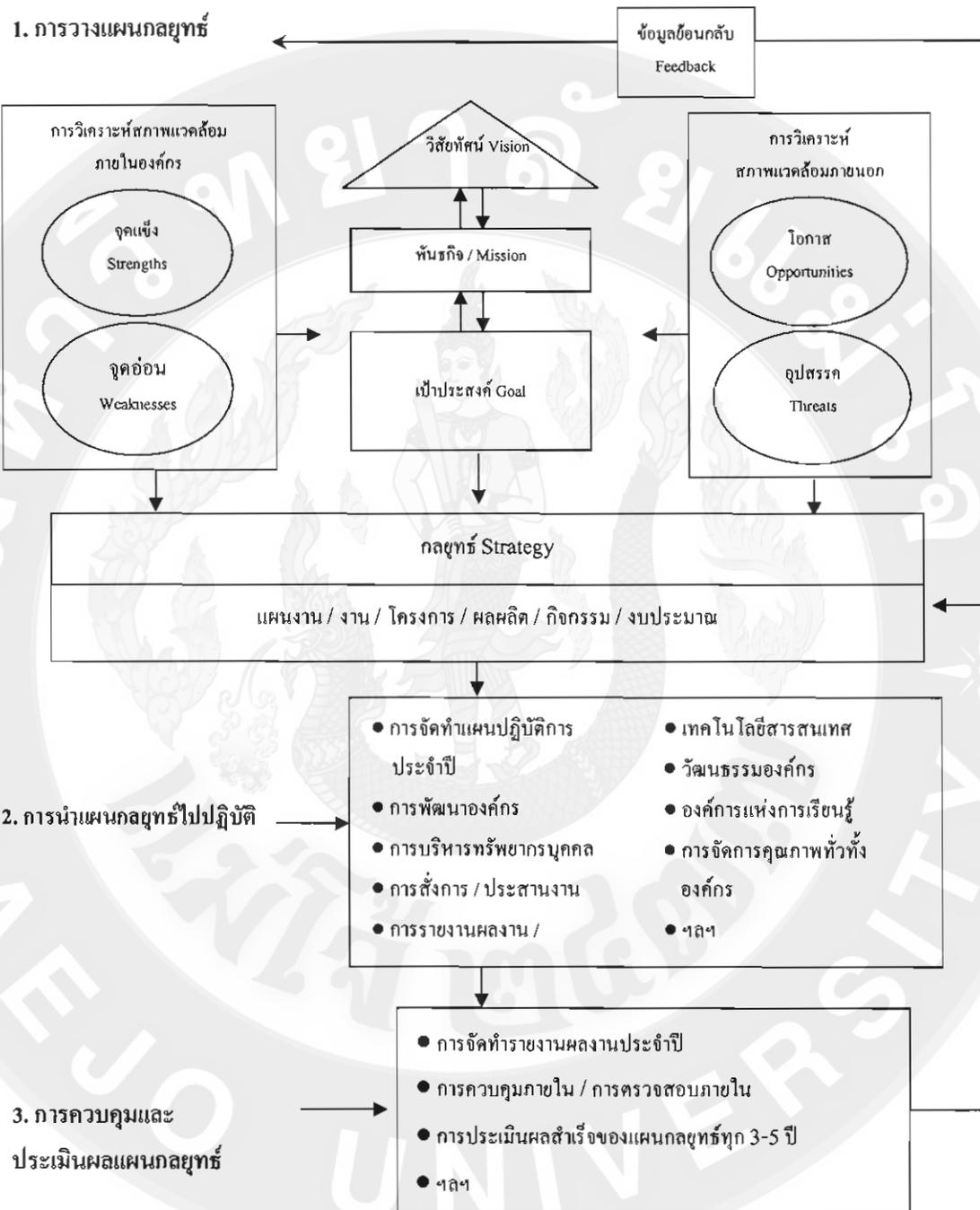
การจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (customer) บุคลากร (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) ผู้ถือหุ้น (stockholder) องค์กรประชาสังคม (civil society) ฯลฯ โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร



ภาพ 8 แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) รายละเอียดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ดังภาพ 9)



ภาพ 9 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

1. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- มีขอบเขต (scope) ของการปฏิบัติงาน
- มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (implement ability)
- เป็นภาพเชิงบวก (positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (motivating) และคึงคูดใจ (Inspiring)
- ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนด
- คำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (customer oriented)
- มีความสอดคล้องกับค่านิยม (values) และนโยบายขององค์กร
- มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (future trend)

2. ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- ข้อมูลข่าวสาร (information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- องค์กรความรู้ (knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ
- ความคาดหวัง (expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ขององค์กร
- การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (systemic approach)

- เป็นการกำหนดทางเลือก (alternatives) ขององค์กรในการเดินทางไปสู่ออนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

- เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3. ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

- เป็นการกำหนดอนาคต (future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

- เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (new challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จ

ในอดีต

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) โดยมีความมุ่งมั่น ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2. พันธกิจ (mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอำนาจ (mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

1. ข้อความพันธกิจ (mission statement)

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

2. ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร

- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

- เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการ

ทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุนเวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

3. แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร

- ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร
- ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า
- กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

3. เป้าประสงค์ (goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้คือ

- ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย

และการกระจายงาน

- ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว
- ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

4. กลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุปบาย กลวิธีที่แบบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ

ในปัจจุบัน ได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติ ลดหลั่นกันลงไป

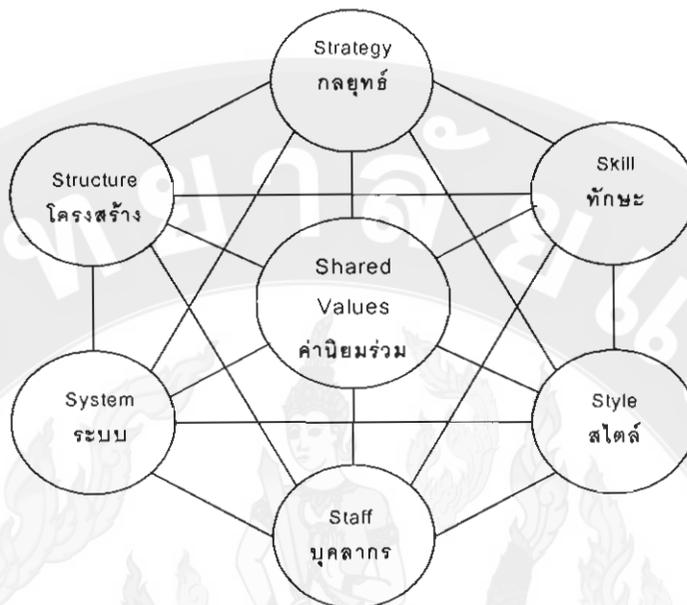
กลยุทธ์จะ ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในลำดับถัดไป

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการ ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ Mckinsey's คือ ระบบ (system) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (ดังภาพ 10)



ภาพ 10 ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ Mckinsey's

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุค

ตามสมัยเพราะ โลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system) ฯลฯ

4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้เป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ 1) ข้อมูล (data) 2) คน (people) 3) สิ่งต่าง ๆ (things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (duties) และความรับผิดชอบ (responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ (duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุดก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

5.2 ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (general aptitude test battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบที่ทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez – faire leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสาร

มากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง คอมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

การศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาทิ

1. การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
2. การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
3. การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
6. มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
7. มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

2. การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

หลังจากนี้กว้างแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และระบุปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

1. ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านจุดแข็งและด้านจุดอ่อนต่าง ๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น
2. ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม
3. รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของจุดแข็ง และคะแนนรวมของจุดอ่อน ซึ่งคะแนนของจุดแข็ง และคะแนนของจุดอ่อนนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แยกแยะ และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบ (ดังภาพ 11)



ภาพ 11 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 การเมือง (political component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ

- ความมั่นคงของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมทางการเมือง
- กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร
- ฯลฯ

1.2 เศรษฐกิจ (economic component = E)

- เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน

- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร
- สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ
- ฯลฯ

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (sociocultural component = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- ฯลฯ

1.4 เทคโนโลยี (technological component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

2. การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และระบุปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

2.1 ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้าน โอกาสและด้านอุปสรรคต่าง ๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

2.2 ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กรเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีระดับความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

2.3 รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของ โอกาส และคะแนนรวมของอุปสรรค ซึ่งคะแนนของ โอกาส และคะแนนของอุปสรรคนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (position analysis)

หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยจากภายในองค์กร จนสามารถสังเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อนได้แล้ว ต่อมาจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ S, W, O, T มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (position) ลงใน

การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยรวม (corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กร โดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business-level strategy) ได้แก่ระดับสำนัก กองหรือฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (tactics) หรือแผนดำเนินงาน (operation or action plans) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน และกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (grand strategies)

กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม ๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมิจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก

1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business-level strategies)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน 5-Forces model ของ Michael E. Porter ในลักษณะต่าง ๆ (ดังภาพ 12)



ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน

2.1 การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (threat of new entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

2.2 การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (bargaining power of supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ

2.3 การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (bargaining power of buyers/customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

2.4 การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ (threat of substitute products) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคา สินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิถีให้ของแถม ฯลฯ

2.5 การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (rivalry among existing competitors) เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (functional-level strategies)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม จะเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

3.1 การวิจัยและพัฒนา (research and development strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายวิชาการ

3.2 การปฏิบัติการ (operations strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต

3.3 ด้านการเงิน (financial strategy) เป็นการพิจารณาที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผนต่อไป ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายคลัง หรือฝ่ายบัญชี-การเงิน

3.4 ด้านการตลาด (marketing strategy) เป็นการกำหนดแผนการตลาด เช่น การกำหนดราคา การขยายตลาด ฯลฯ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (human resource strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

4. การสังเคราะห์กลยุทธ์

4.1 กลยุทธ์จาก O และ W ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน

	O	ประเด็น O ₁ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น O ₂ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น O ₃ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม
W				
	ประเด็น W ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด			
	ประเด็น W ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง			
	ประเด็น W ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม			

4.2 กลยุทธ์จาก S และ O ในลักษณะการใช้จุดแข็งประสานกับโอกาสจากภายนอก

	O	ประเด็น O ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น O ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น O ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
S				
	ประเด็น S ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
	ประเด็น S ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
	ประเด็น S ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

4.3 กลยุทธ์จาก W และ T ในลักษณะการระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกอุปสรรค

	T	ประเด็น T ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
W				
	ประเด็น W ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
	ประเด็น W ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
	ประเด็น W ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

4.4 กลยุทธ์จาก S และ T ในลักษณะการใช้จุดแข็งและหลบหลีกอุปสรรค

T	ประเด็น T ₁ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น T ₂ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น T ₃ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม
S	ประเด็น S ₁ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	ประเด็น S ₂ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น S ₃ ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม

การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน หลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หากยังไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร และมอบหมายให้ระดับหน่วยปฏิบัตินำไปดำเนินการต่อไป

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. การปฏิบัติการ (take action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (strategic control and evaluation)

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. การติดตามผลการดำเนินงาน (track status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. การรายงานความก้าวหน้า (communicate progress)

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดและประเมินผล (measurement and evaluation)

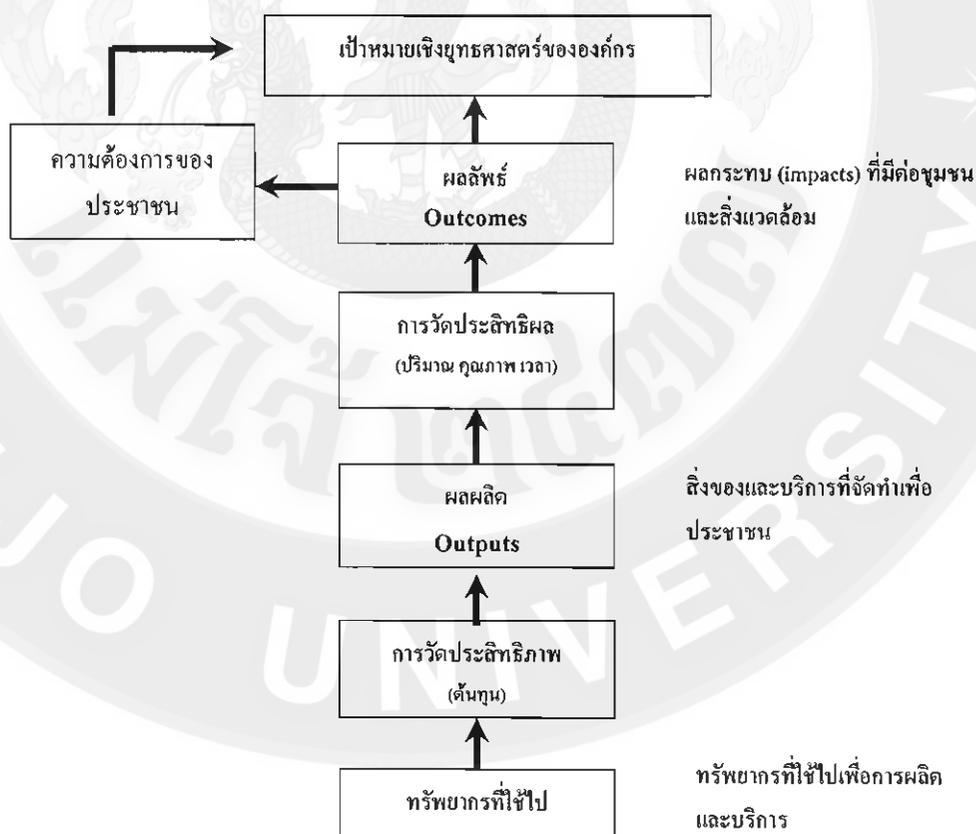
การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

การจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

แผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting) หมายถึง แผนงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และ

พัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคง และพึ่งตนเองได้เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็น เงื่อนไขที่สำคัญ ที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (ดังภาพ 13)



ภาพ 13 การจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สิ่งสำคัญในการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ การวัดผลดำเนินงาน (performance measures) โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สมบูรณ์จากแนวนโยบายดังกล่าว สำนักงบประมาณจึงได้พัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting) ไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting “SPBB”) โดยมีแนวคิดและหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล
2. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใสมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

จากแนวคิดดังกล่าว ได้นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (strategic delivery target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเปิดเผยต่อรัฐสภา/สาธารณชนเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของรัฐบาล
2. ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (service delivery target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (public service agreement – PSA) ที่จัดทำระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3. ระดับกรมหรือระดับหน่วยปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (service delivery agreement – SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

จากกลไกการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเจตนารมณ์ของระบบใหม่นี้ต้องการให้เกิดการใช้ระบบวัดวงคุณภาพรับผิดชอบ กล่าวคือ รัฐสภาโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะตัวแทนของประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบติดตามความสำเร็จ/ล้มเหลวของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล (ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีรัฐบาล (ผ่านรัฐมนตรีที่กำกับดูแล)

สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลาที่ต้องการ

ดังนั้น การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

1. ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายในระดับชาติหรือของรัฐบาล
2. ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน
3. ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

การเชื่อมโยงระหว่างนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก ผลงานหลักหรือผลลัพธ์ที่ต้องการของรัฐบาลให้เข้ากับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของหน่วยงาน จะช่วยทำให้เกิดบูรณาการของกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและเจตนารมณ์ เกิดพันธะเงื่อนไขผูกพันและความพร้อมที่จะต้องรับผิดชอบและถูกตรวจสอบผลงาน กล่าวคือ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานยังสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงและเงื่อนไขข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรระหว่างกระทรวงกับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เพื่อเป็นพันธะความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเรียกว่า ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (public service agreement: PSA) ตามขั้นตอนหลักการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นหน่วยงานราชการ บริหารส่วนภูมิภาค สังกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (ดังภาพ 14)



ภาพ 14 โครงสร้างสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ข้อมูลทั่วไป

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้วิจัยใช้ทำการศึกษา วิจัย เนื่องจากสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ปัจจัย รูปแบบ และกลยุทธ์ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการจนได้รับการรับรองตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษา วิจัย ความสำเร็จในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบลักษณะการบริหารจัดการหรือบริบททั่วไปของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ ปัจจัย รูปแบบ และกลยุทธ์ ที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์

การสหกรณ์ได้มีขึ้นในอำเภอสันทรายเมื่อปี พ.ศ. 2476 โดยการรวมตัวกันของเกษตรกรเป็นกลุ่มสหกรณ์หาทุนกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกประมาณกลุ่มละ 20 – 30 คน

สหกรณ์การเกษตรสันทรายได้จดทะเบียน โดยควบรวมสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ได้จดทะเบียนในประเภทสหกรณ์การเกษตร โดยการควบรวมเข้ากับสหกรณ์การเกษตรในท้องที่อำเภอสันทราย รวม 2 สหกรณ์ คือ

1. สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรเหมืองแม่แฝกพัฒนา จำกัด (สหกรณ์ที่ดินเดิม) เมื่อแรกควบ

มีสมาชิกรวม 1,669 คน ทุนเรือนหุ้น 1,370,350 บาท ทุนสำรอง 2,775,628.24 บาท

ในปี 2527 ได้รับรางวัลโล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร

แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด

วิสัยทัศน์ คือ “สหกรณ์ก้าวไกล ด้วยน้ำพระทัยในหลวง”

พันธกิจ

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินการจัด โครงการจัดชั้นสมาชิกและ โครงการฝึกอบรมเพื่อติดตามผลประเมิณผลกรรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2. ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการและสวัสดิการสังคมแก่สมาชิก โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โครงการจัดทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษาระดับราคาผลผลิต

3. ส่งเสริมอาชีพที่ครบวงจร และเสริมสร้างธุรกิจชุมชน โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการส่งเสริมการปลูกพืชแบบครบวงจร โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ และโครงการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มสตรี

4. ส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ โครงการลดดอกเบี้ยค้างรับ โครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจซื้อ) และ โครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจขาย)

5. พัฒนาระบบฐานข้อมูลดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวไกล โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก

เป้าหมาย

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจของสมาชิก บริการ ส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจและที่ไม่ใช่ธุรกิจแก่สมาชิก

2. สหกรณ์เป็นศูนย์กลางธุรกิจ เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาด รวบรวมผลผลิตของสมาชิก

3. สหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขความยากจนของสมาชิก

4. สหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้

5. สหกรณ์เป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมากกว่าร้อยละ 80 ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

2. สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่

3. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย

4. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้

5. สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่าร้อยละ 80 ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ชำรงต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

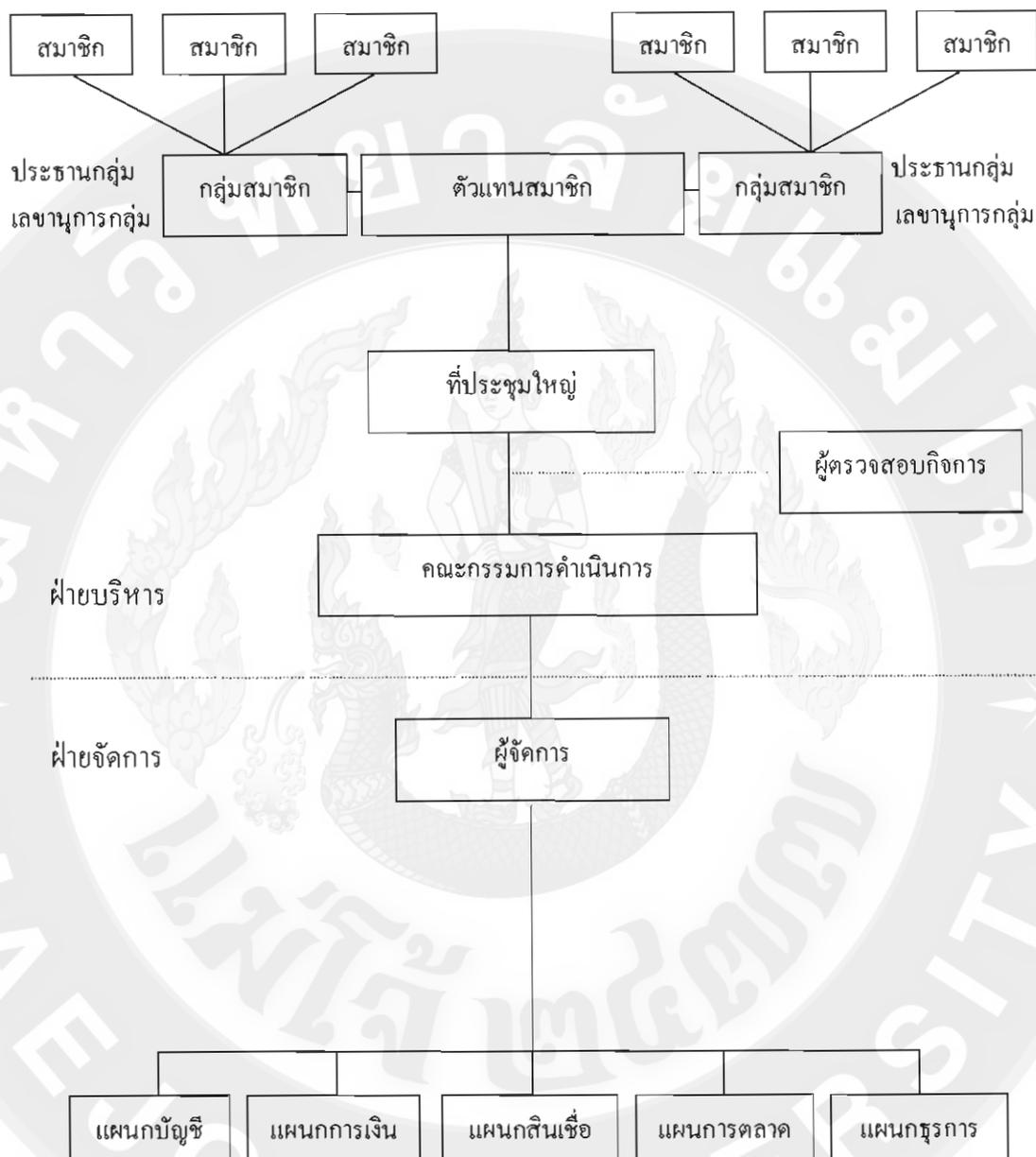
2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นนอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดลดกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

การควบคุมและการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที ในส่วนของการประเมินผลตามแผนงานนั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (ดังภาพ 15)



ภาพ 15 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ซึ่งฝ่ายบริหารประกอบด้วย สมาชิก โดยสมาชิกจะมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มขึ้นมา เรียกว่า “กลุ่มสมาชิก” และจากกลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีการเลือกตั้งตัวแทนสมาชิกขึ้นมา เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการออกเสียงและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ รองลงมา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่

ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือการสหกรณ์ เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ประจำปีและคณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนบริหารประกอบด้วย ผู้จัดการซึ่งมาจากการคัดเลือกของคณะกรรมการ ดำเนินการให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการในสหกรณ์ และมีพนักงานสหกรณ์ในแต่ละแผนก ได้แก่ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกการตลาด และแผนกธุรการ ซึ่งมาจากการคัดเลือกของผู้จัดการสหกรณ์

ข้อมูลผลประกอบการที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

1. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 166,193,107.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 19,955,911.35 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 13.65 ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 71.87 เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ร้อยละ 26.17 ส่วนที่เหลือเป็นหนี้สินอื่น ๆ ที่มีได้เกิดจากวัตถุประสงค์หาเงินทุนโดยแหล่งเงินทุนภายในประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 34.48 และทุนของสหกรณ์เอง ร้อยละ 37.39 เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนต่อหนี้สินแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่พอสมควร โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 1.67 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มี ทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 1.67 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์ แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์ สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพโดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยาย ธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระดมความคิดเห็นของ คณะกรรมการฯ คณะบริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน
2. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 145,783,155.38 บาท เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน จำนวน 18,448,245.53 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.48 โดยเป็นธุรกิจเงินให้กู้ยืมมากที่สุด ร้อยละ 56.60 รองลงมาได้แก่ธุรกิจเงินรับฝากร้อยละ 35.70 ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมี รายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จ่ายเงินกู้ยืมให้สมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 82,802,760.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 14,679,760.00 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 21.55 โดยสมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด ร้อยละ 73.80 ของหนี้ถึงกำหนดชำระ มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 8,854,810.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 57,929.06 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.66 แต่ผลกำไรดังกล่าวรวมรายได้ดอกเบี้ยที่ไม่สามารถเรียกชำระจากสมาชิกในรอบปีบัญชีได้หรือดอกเบี้ยค้างรับประจำปีนี้อยู่ด้วย จำนวน 4,602,883.00 บาท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าธุรกิจนี้สามารถให้ผลตอบแทนและทำกำไรให้สหกรณ์ได้พอสมควร แต่ขณะเดียวกันจะเห็นว่าผลกำไรดังกล่าวเป็นเพียงรายได้ทางตัวเลขที่ไม่ได้รับเงินประมาณ ร้อยละ 50 และมีแนวโน้มที่สมาชิกจะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลปีที่ผ่านมา มา ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน สหกรณ์ควรพิจารณาบริหารธุรกิจนี้ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อประกอบการปล่อยกู้ เมื่อให้กู้แล้วควรมีระบบเพื่อส่งเสริมกระตุ้นการชำระหนี้ตามเวลา เช่น การให้สิ่งจูงใจและให้ความสำคัญในการกำกับติดตามหนี้อย่างจริงจัง

2.2 ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 52,224,877.93 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 4,303,237.08 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 8.98 โดยวันสิ้นปีมีเงินรับฝากทุกประเภทรวมกันคงเหลือ 57,303,598.30 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 7,643,737.92 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.39 ธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 4,394,399.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 536,571.00 บาท หรือลดลง ร้อยละ 10.88 มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจขาดทุน 472,047.74 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนมาตลอดต่อเนื่องหลายปี เนื่องจากรายได้ส่วนต่างจากการจำหน่ายสินค้าไม่เพียงพอที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบกับปีนี้สหกรณ์มียอดจำหน่ายสินค้าลดลง โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ขณะที่สินค้าอุปโภคบริโภคมีต้นทุนเพิ่มขึ้น สหกรณ์ควรพิจารณาหาช่องทางจำหน่ายสินค้าเพิ่มและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ของการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทการเกษตรและเน้นสมาชิก

สหกรณ์เป็นหลัก เนื่องจากสินค้าอุปโภคบริโภค ของสหกรณ์ไม่ว่าด้านสถานที่ประเภทและปริมาณของสินค้าไม่สามารถแข่งขันกับร้านค้าเอกชนได้

2.4 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชีสหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวนรวม 611,620.00 กิโลกรัม เป็นเงิน 5,319,172.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 233,131.00 กิโลกรัม มีผลดำเนินงานกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 126,229.49 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานได้ต่ำกว่าปีที่แล้วเป็นจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเกษตรกรทำนาและกู้เงินทุนประกอบอาชีพกับสหกรณ์ นำผลผลิตจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักคุ้มค่า

2.5 ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 90,671.06 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลขาดทุนติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต (เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิต เป็นผลให้ต้นทุนผลิตในปีที่ผ่านมาสูงกว่าราคาท้องตลาดที่จำหน่าย สหกรณ์ควรพิจารณาหาแหล่งตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น หากสหกรณ์ไม่สามารถผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อเฉลี่ยในการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเพื่อให้ความสำคัญแก่เรื่องดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนดำเนินการล่วงหน้าไม่ใช่จัดการในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต้นทุนผลิตต่ำลงก็ยากที่สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรได้

3. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 25,456,332.82 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 21,228,209.69 บาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 4,228,123.13 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.72 ของยอดขาย/บริการ ปีก่อน ร้อยละ 21.94 ของยอดขาย/บริการ โดยมีเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 28,802.28 บาทต่อคน และมีหนี้สินเฉลี่ย 37,783.24 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อน สาเหตุหลักส่วนหนึ่งเนื่องจากทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนหนึ่งที่จัดหาได้ในระหว่างปี ถูกนำมาลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

4. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.23 เท่า ปีก่อน 1.33 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระและได้มีการนำเงินมาใช้ในการลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

ตาราง 4 ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก (คน)	3,514	3,412	3,363
ขาย/บริการ	23,855,224.00	23,466,176.00	20,180,766.78
รายได้ธุรกิจหลัก			
ธุรกิจสินเชื่อ	12,050,788.00	11,450,212.00	11,001,758.78
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,394,399.00	4,930,970.00	3,820,423.00
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	5,850,740.00	6,084,548.00	5,358,585.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,559,297.00	1,000,446.00	0.00
รวมรายได้ธุรกิจหลัก	23,855,224.00	23,466,176.00	20,180,766.78
ต้นทุนบริการ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,307,750.00	2,364,528.75	2,848,124.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,244,508.37	4,741,269.04	3,658,443.20
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	5,743,164.00	5,849,541.20	5,699,993.16
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,606,768.06	1,017,016.17	0.00
รวมต้นทุนบริการ	13,902,190.43	13,972,355.16	12,206,560.61
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,743,038.00	9,085,683.25	8,153,634.53

ตาราง 4 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	149,890.63	189,700.96	161,979.80
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	107,576.00	235,006.80	(341,408.16)
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิตสินค้า	(47,471.06)	(16,570.17)	0.00
รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ	9,953,033.57	9,493,820.84	7,974,206.17
รายได้เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	1,243,676.00	1,263,608.52	1,205,488.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	13,491.00	17,702.00	2,511.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	136,030.00	135,162.00	71,766.44
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิตสินค้า	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	1,393,197.00	1,416,472.52	1,279,765.44
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,131,903.44	1,552,410.27	995,169.54
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	635,429.37	429,334.64	305,090.18
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	117,376.51	116,755.02	508,548.51
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิตสินค้า	43,200.00	4,120.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,927,909.32	2,102,619.93	1,808,808.23
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	8,854,810.56	8,796,881.50	8,363,952.99
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	(472,047.74)	(221,931.68)	(140,599.38)
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	126,229.49	253,413.78	(778,190.23)
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิตสินค้า	(90,671.06)	(20,690.17)	0.00
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	8,418,321.25	8,807,673.43	7,445,126.38
รายได้อื่น	207,911.82	134,791.53	149,821.91

ตาราง 4 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
- รายได้ดอกเบี้ยเงินกู้กองทุนพนักงาน	111,140.00	87,207.00	77,924.00
- รายได้อื่นๆ	96,771.82	47,584.53	71,897.91
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	4,398,109.94	3,794,310.00	3,238,908.04
- เงินเดือนและค่าจ้าง	957,520.00	887,550.00	682,860.00
- ค่าสวัสดิการพนักงาน	11,704.50	23,709.00	63,316.00
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,323,918.89	1,773,729.53	1,579,537.94
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,105,966.55	1,109,321.47	913,194.10
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	4,228,123.13	5,148,134.96	4,356,077.25
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน	123,585,210.15	115,142,326.41	114,593,837.63
- เงินสดและเงินฝากธนาคาร	10,612,873.31	6,059,877.76	5,214,261.81
- ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	13,392,476.80	12,496,547.95	13,622,875.55
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	42,607,897.17	31,094,869.56	142,752,549.90
รวมสินทรัพย์	166,193,107.32	146,237,195.97	142,752,549.90
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	100,417,042.67	86,688,372.45	87,996,784.23
- เงินกู้ยืมระยะสั้น	42,494,340.00	36,463,091.75	45,911,696.25
- เงินรับฝาก	57,303,598.30	49,659,860.38	41,176,099.71
- หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	619,104.37	0.00	0.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน	3,630,405.00	3,600,905.00	3,446,005.00
รวมหนี้สิน	104,047,447.67	90,289,277.45	91,442,789.23
ทุน	62,145,659.65	55,947,918.52	51,309,760.67
ทุนดำเนินงาน	166,193,107.32	146,237,195.97	142,752,549.90

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรเจิด อัด โสภณวัฒนา (2543: 59) ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีดังนี้ ด้านสมาชิกส่วนใหญ่มีปัญหาการประกอบอาชีพ มีรายได้น้อย และไม่แน่นอน ขาดการศึกษาอบรมเรื่องสิทธิ และหน้าที่ ขาดเรื่องจิตคารมณ มีหนี้สินหลายแห่ง และมีหนี้คั่งค้างจำนวนมากกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ปัญหาที่พบคือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด หรือนโยบายที่ประชุมใหญ่มีมติร่วมกัน มีความแตกแยกเป็นพวก ๆ กรรมการไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนดระยะเวลา ไม่มีความเสียสละต่อองค์กร ด้านฝ่ายจัดการ ยังไม่มีฝ่ายจัดการดำเนินงาน กรรมการที่จัดทำบัญชีสหกรณ์ขาดความชำนาญ และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้คือ

1. ควรให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกในเรื่องจิตคารมณ สิทธิ และหน้าที่ของสมาชิก การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก สหกรณ์ควรมีผู้นำกลุ่มที่สมาชิกเชื่อถือโดยมีคุณสมบัติเบื้องต้นคือ เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเสียสละเป็นผู้ประนีประนอม เพื่อลดความแตกแยกของสมาชิกเข้าเป็นคณะกรรมการหรือผู้นำสหกรณ์เพื่อเรียกความเชื่อมั่นในขบวนการสหกรณ์กลับคืนมา
2. ควรนัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อร่วมวางมาตรการเร่งรัดหนี้สินอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยวาระการประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ควรมีการพิจารณาประเด็นการติดตามชำระหนี้สินทุกเดือนและดำเนินการตามกฎหมาย โดยเริ่มจากกรรมการที่ต้องชำระหนี้ตามกำหนดเวลาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก
3. หน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรจัดอบรมให้กรรมการมีความรู้ เรื่องการลงบัญชีโดยตนเอง กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับสหกรณ์ด้วยสหกรณ์ควรมีการระดมทุนจากสมาชิก โดยการให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น หรือเปิดโครงการสัจจะออมทรัพย์ และขอกู้เงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นทุนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

สมคิด แก้วทิพย์ (2543: 81) ได้ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานะเครื่องมือเพื่อการพัฒนาชนบท : กรณีศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย กล่าวว่า การพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานะเครื่องมือทางนโยบายในการพัฒนาชนบทที่ผ่านมา มีการพัฒนาถึงปัจจุบันนับว่ามีการเจริญเติบโตทางปริมาณมาก ซึ่งเป็นไปตามฐานความคิดเดิมในการพัฒนาประเทศคือมุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงตัวเลขทางด้านจำนวน

สมาชิก จำนวนสหกรณ์การเกษตรและปริมาณธุรกิจมีการขยายตัวอย่างมาก รัฐยังมีบทบาทนำในการควบคุมและสนับสนุนในลักษณะการทำงานที่สั่งการจากเบื้องบน ยังมีการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลางทั้งอำนาจทางกฎหมาย ซึ่งมีนายทะเบียนสหกรณ์และนักการเมืองผู้เป็นนายกรัฐมนตรีกุมอำนาจทางการเมืองและการเงินที่จะใช้สนับสนุนการพัฒนาบทบาทสหกรณ์ เช่น เงินกู้เอติบี เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เงินกองทุนฟื้นฟูการเกษตรและสถาบันเกษตรกร เป็นต้น

การพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานะการพัฒนาชนบทเป็นไปตามตัวแบบของออสเตรเลียที่มีภาวะการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและประชากรเป็นตัวกำหนดนโยบายของประเทศ ในภาวะที่ภาคประชาชนยังอ่อนแอผู้กำหนดบทบาทการพัฒนาโครงสร้างทางสถาบันต่าง ๆ ทั้งตัว บทบาทกฎหมาย และสถาบันสหกรณ์ขั้นสูงตลอดจนกองทุนสนับสนุนขบวนการสหกรณ์ ยังคงตกอยู่ภายใต้อำนาจอำนาจอิทธิพลของราชการและนักการเมือง

รูปแบบการพัฒนาบทบาทสหกรณ์ต่อไปนี้ในอนาคตต้องให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาใหม่ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และดำเนินกระบวนการพัฒนาจากล่างสู่บน (bottom up) ดังนั้นจึงปรับฐานความคิดและความเชื่อใหม่คือสมาชิกและสหกรณ์กำหนดวิถีชีวิตของตนเองได้ด้วยการสวนกระแสเดิมที่เป็นกระบวนการและขบวนการการพัฒนาบทบาทสหกรณ์โดยประชาชนเพื่อประชาชน โดยมีระบบคุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์คือองค์การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสนองต่อเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคือการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมให้มีอิสรภาพ สวัสดิภาพเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนที่แท้จริง

อำนาจ ชีรวนิช (อ้างใน สมคิด แก้วทิพย์, 2543: 62) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการพัฒนา บทบาทสหกรณ์การเกษตรเพื่อการพัฒนาชนบทไว้อย่างชัดเจนคือพิจารณาทั้งแนวทางในระดับ มหภาค และจุลภาค

แนวทางในระดับมหภาค เมื่อพิจารณานโยบายการพัฒนาระดับประเทศซึ่งถือว่าเป็นแนวทางในระดับมหภาคแล้วเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาการเกษตรพอสรุปได้ 4 ประการคือ

1. การเพิ่มรายได้คือหัว
2. การกระจายรายได้
3. การเพิ่มมาตรฐานทางโภชนาการและ
4. การเพิ่มมาตรฐานทางสังคม และการศึกษา

จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชนบทในประเทศกำลังพัฒนาจะต้องมีความซับซ้อนมากกว่าในประเทศพัฒนาแล้ว เพราะโครงสร้างทางสังคมยังไม่อยู่บนพื้นฐานทางตรรกะ อย่างเพียงพอดังนั้น แนวทางพัฒนาจึงต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคนิคการผลิตและการต่อสู้กับปัจจัยทางธรรมชาติ และนี่คือเหตุผลที่สำคัญสำหรับประเทศกำลังพัฒนา

ที่ใช้สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือเพื่อก่อให้เกิดขบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต รายได้ และมาตรฐานทางสังคมและการศึกษา เพราะการสหกรณ์เป็นมาตรการที่มีประสิทธิผลยิ่งที่ประสานวิธีการทางปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกัน

ฉลวย ชาญสวัสดิ์ (2542: 84) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเลิกกิจการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ กรณีบริษัทเลิกกิจการ ศึกษากรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนสุโขศล มาสด้า จำกัด พบว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาการดำเนินงานของสหกรณ์มีความก้าวหน้าตามลำดับ ยกเว้นปี 2541 ผลการดำเนินงานลดลงทุกด้าน เนื่องจากบริษัทเลิกกิจการ ทำให้ส่งผลกระทบต่อถึงสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ สำหรับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ได้แก่ ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอของสมาชิก ความซื่อสัตย์ เสียสละ และตั้งใจบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ศึกษาวิจัยได้มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือ สหกรณ์ควรให้ความสำคัญแก่สมาชิกและควรชักจูงบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกด้วย ควรมีให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก มีการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้แก่สมาชิก สหกรณ์ควรมีการบริหารการเงินให้มีความมั่นคง มีสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา คณะกรรมการดำเนินการต้องมีความสามัคคี และความเป็นเอกภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541: 59) ในลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขององค์กรชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรทำนางแนว จำกัด ตำบลทำนางแนว อำเภอเวียงน้อย จังหวัดขอนแก่น พบว่า สหกรณ์ฯมีการพัฒนามาจากกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ ที่ชาวบ้านผู้เป็นเจ้าของปัญหามีส่วนริเริ่มกันเอง โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ประกอบธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจ 3 ขา คือ ทุน การผลิต ตลาด หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แนวคิดเศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง ที่ชาวบ้านบริหารจัดการกันเองได้

จากการประกอบธุรกิจตามแนวคิดดังกล่าวนี้เอง พบว่า ลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ฯ เป็นการจัดการในหลาย ๆ ด้าน คือ

1. การจัดการเงินทุน มีการจัดการที่เกี่ยวเนื่องกับการสะสมทุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เน้นการสะสมทุนจากภายในองค์กรเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับการพึ่งตนเองและการใช้จ่ายเงินทุน โดยยึดแผนงานหรือโครงการที่ฝ่ายการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

2. การจัดการการผลิตและการแปรรูป ส่งเสริมและวางแผนให้สมาชิกผลิตเพื่อขาย ควบคู่กับการผลิตเพื่อยังชีพที่พึ่งตนเองได้ โดยร่วมกับกำหนดเป็นรูปแบบการผลิต อาศัยเวทีการ พุดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์สหกรณ์ฯ มีบทบาทในการให้การสนับสนุน เมื่อผลผลิตมากขึ้น มองเห็นช่องทางในการเพิ่มราคาให้สูงขึ้น

3. การจัดการการตลาด ซึ่งมีลักษณะ 2 ลักษณะ คือ การนำสินค้าที่สหกรณ์ฯ แปรรูป เสร็จแล้วนำออกจำหน่าย และการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและให้บริการ การจัดการเริ่มจากการ แสวงหาตลาด การพัฒนาตลาดให้ขายออกไป โดยยึดตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก

การจัดการธุรกิจในแต่ละด้านที่กล่าวมา สหกรณ์ฯ เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง โดยการสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่องผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ที่กระทำ ผ่านขั้นตอนการจัดการ คือการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการควบคุม ตรวจสอบ โดยทุกขั้นตอนจะมีกระบวนการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสอดคล้องอยู่ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวนี้ พบว่า ไม่แตกต่างจากการจัดการธุรกิจทั่วไป ที่ต้องอาศัยทักษะและกระบวนการจัดการ มากมาย แต่การจัดการของสหกรณ์ฯ แห่งนี้ ก็มีลักษณะที่โดดเด่นและเอื้อต่อการพึ่งพาตนเองได้ คือ เป็นการจัดการที่เน้นการพัฒนาแบบสมดุล โดยเน้นการพัฒนาทางด้านวัตถุประสงค์กับการพัฒนา จิตสำนึก เน้นการใช้ทรัพยากรจากท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดทรัพยากรจากภายนอกจะเข้ามา ต่อเมื่อเห็นว่ามีเหมาะสม และไม่ใช่อุปสรรคต่อการพึ่งพาตนเอง เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ แบบมีส่วนร่วม และเน้นการจัดการเป็นอย่างระบบ ทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจและสร้าง อำนาจต่อรองกับคนภายนอกได้

พูนศรี พลายนาม (2541: 82) ทำการศึกษา นโยบายการจัดตั้งสหกรณ์ศึกษาปัจจัยที่มี ผลต่อความสำเร็จในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร พบว่า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ ความต้องการที่จะมี สหกรณ์อย่างแท้จริงของผู้ร้องขอจัดตั้ง ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ก่อนการจัดตั้งของผู้ร้องขอจัดตั้ง รวมทั้งการ ดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง ในขณะที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และบทบาทผู้นำ นอกจากนี้ยัง พบว่า การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรที่เป็นนโยบายจากรัฐบาลหรือที่เรียกว่านโยบายการจัดตั้ง สหกรณ์จากบนลงล่าง (top-down) มีไขปัญหาที่แท้จริงในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

รสสุคนธ์ นาในธรรม (2541: 68) ได้ศึกษาถึงเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตองจำกัด อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่าปัญหาในการบริหารงาน ของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ ตามความเห็นของสมาชิก เกิดจากพนักงานขาดความกระตือรือร้น

ในการทำงาน คณะกรรมการมีนโยบายการบริหารงานที่ปิดกั้นแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อีกทั้งยังยึดติดกับการบริหารแบบเดิม การบริหารงานภายในขาดการติดตามประเมินผลงาน และขาดการควบคุมการทำงานพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารงานสหกรณ์มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์นั้น สมาชิกเห็นว่าสหกรณ์ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ และมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นพนักงาน หรือกรรมการของสหกรณ์ การบริหารงานสหกรณ์ควรยึดหลักความยุติธรรม และเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่กว้างไกล เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็น และที่สำคัญควรมีการตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทุจริต ที่อาจเกิดขึ้นในสหกรณ์

กมลทิพย์ ศติการ (2540: 60) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย ในด้านปัจจัยนำเข้า พบว่าสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีศักยภาพของสมาชิกสูงกว่า มีทุนเรือนหุ้น เงินสำรอง และทุนอื่นๆ และมีทุนดำเนินงานมากกว่า และมีเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่ทันสมัยกว่า สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จปานกลางและกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อยตามลำดับ แต่ในด้านศักยภาพและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก ค่อนข้างใกล้เคียงกับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จปานกลาง และทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการดีกว่าคณะกรรมการดำเนินการของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย และทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์อำเภอที่คอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำปรึกษา ควบคุมกำกับการทำงานไม่แตกต่างกัน

ในเรื่องของกระบวนการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลการดำเนินการ สหกรณ์ให้กลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากจะมีผู้จัดการที่มีศักยภาพดีกว่าผู้จัดการในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย ส่วนขบวนการรับสมาชิกใหม่ และการวางแผนของสหกรณ์ทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกัน

การจัดขนาดและแผนงานขององค์กรสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีขนาดขององค์กรใหญ่กว่าและมีการจัดแผนงานมากกว่า สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย ตามลำดับ

ด้านการจัดการงานบุคคล สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากมีแนวโน้มที่จะมีสวัสดิการให้แก่พนักงานมากกว่ากลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และกลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย

ด้านการติดต่อสื่อสาร สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากมีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย ได้แก่ เครื่องโทรสาร และวิทยุสื่อสารสมบูรณ์พร้อมกว่ากลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย

ด้านการควบคุมตรวจสอบภายใน คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีการดำเนินงานเป็นระบบชัดเจนกว่าคณะกรรมการดำเนินการในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง ส่วนการควบคุมภายนอก สหกรณ์ทั้งสามกลุ่มมักประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ การตรวจสอบบัญชีล่าช้าเพราะอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีน้อย เจ้าหน้าที่ย้ายบ่อย ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง

ดิลก มุลวงษ์ (2537: 81) ได้ศึกษาถึง ความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองมาคือ ด้านความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานและด้านลักษณะงาน ส่วนด้านที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม รองลงมา คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน และระดับเงินเดือน โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานมานานกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาได้รับทุนวิจัย/ทุนพัฒนาเทคโนโลยี และยังคงสอดคล้องกับงานของ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549: 45)

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และฐานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ก่อนการใช้รูปแบบกลยุทธ์

<p>ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเภทของผู้นำ - ภาวะผู้นำของผู้บริหาร - ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ - ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของผู้บริหาร
<p>ปัจจัยด้านเจตคติของผู้ให้ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจตคติต่องาน (ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์การ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) - เจตคติต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
<p>ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์</p>
<p>ตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำไรสุทธิ (คิดเป็นบาทต่อปี) - จำนวนปีที่การขาดทุนอันเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ - จำนวนครั้งที่พบการทุจริตในรอบปี - จำนวนคดีทุจริตที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปี - ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบการเงินได้ทัน - ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ฯ (อย่างน้อย 1 ราย) ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ - มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ - จำนวนครั้งในการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์ - จำนวนครั้งในการกระทำอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

รูปแบบ
กลยุทธ์
การพัฒนา
การเกษตร
ในจังหวัด
เชียงใหม่

หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์

<p>ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเภทของผู้นำ - ภาวะผู้นำของผู้บริหาร - ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ - ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของผู้บริหาร
<p>ปัจจัยด้านเจตคติของผู้ให้ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจตคติต่องาน (ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์การ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) - เจตคติต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
<p>ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์</p>
<p>ตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำไรสุทธิ (คิดเป็นบาทต่อปี) - จำนวนปีที่การขาดทุนอันเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ - จำนวนครั้งที่พบการทุจริตในรอบปี - จำนวนคดีทุจริตที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปี - ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบการเงินได้ทัน - ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ฯ (อย่างน้อย 1 ราย) ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ - มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ - จำนวนครั้งในการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์ - จำนวนครั้งในการกระทำอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

ภาพ 16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านเจตคติของผู้ให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กับหลังใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างกัน

