

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดยะลา
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผลการปฏิบัติงาน
4. บริบทสหกรณ์ในจังหวัดยะลา
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะไว้ซึ่งมีความสำคัญ และมีขอบเขต ครอบคลุมกว้าง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

เซอร์โต (Certo, 1989 : 8) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการ ออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ภราดร แซ่มสู่น (2548 : 22) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ โดยมีปัจจัยหลายประการเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2548 : 15) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงานหรืออีกในหนึ่ง การบริหาร คือ การทำงานให้งาน สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

ทวิชา คชรินทร์ (2551 : 62) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

วีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2549 : 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่จะเข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำการกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการ เพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้น หรือการยั่วยุให้เกิดการระดมทุน และการกระทำที่ทำให้เกิด การรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน ทั้งในด้านของบุคลากรและในด้านวัตถุ

เกษม จันทร์แก้ว (2550 : 512-514) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการนำเอาวัตถุดิบสู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กันเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าผู้บริหารไม่มีการวางแผนดำเนินการที่ดีและเป็นผู้มีความรับผิดชอบควบคุมการนำแผนงานที่กำหนดไว้แล้วไปทำร่วมกันซึ่งทรัพยากรหรือปัจจัย การบริหารงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ และสวัสดิการ ที่นำมาทำการผลิตจะก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549 : 36-38) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การให้บริการสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจน การพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ รวมไปถึงหน่วยงานราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

สรุปความหมายของการบริหารงาน คือ กระบวนการนำทรัพยากรมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารคุณธรรม ในแต่ละฝ่ายต้องมีการประสานงาน มีการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ และมีการควบคุมในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ

ทักษะการบริหาร

แคทซ์ (Katz, 1974 : 90-91 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, ม.ป.ป. : 6-7) กล่าวว่า นักวิชาการและนักธุรกิจได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะ 3 อย่าง ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ “ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ” ที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจและสนใจผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์เพื่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา ทักษะทางด้านมนุษย์จะมีความสำคัญทุกระดับการบริหารขององค์การ

3. ทักษะทางด้านการคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางด้านการคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การ โดยส่วนรวมและมีความเข้าใจว่า ส่วนต่างๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านการคิดที่เพียงพอสำหรับการพิจารณาว่า ปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ

แคทซ์ (Katz) เสนอแนะว่า ถึงแม้ว่าทักษะทั้งสามดังกล่าวนี้จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็ตาม ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะจะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในองค์การ ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต่ำสุด ความสามารถทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป หัวหน้าคนงานของโรงงานย่อมจะต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าประธานของบริษัท เพราะว่าเขาจะต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาของการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ในขณะที่ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับขององค์การ

ความสำคัญของทักษะทางด้านการคิด จะเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์การเกือบทั้งหมด สำหรับผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบขององค์การโดยรวมนั้น ความสามารถทางด้านการคิดจะมีความสำคัญมากที่สุด ในบรรดาทักษะทั้งหมด

หลักการบริหาร

หลักการบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทรรศนะไว้ซึ่งมีความสำคัญสำหรับนำไปใช้ในบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

ทงชัย สันติวงษ์ (2548 : 47-48) ได้กล่าวถึง เทเลอร์ (Taylor) ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารที่มีหลักการ ได้ให้ความสำคัญพื้นฐานในแนวความคิดทางการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) โดยงานแต่ละอย่างควรมีการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ตลอดจนสร้างการจูงใจให้มีการทำงานโดยให้ประโยชน์ตอบแทน หรือการจ่ายค่าตอบแทน

2. มีการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยสร้างคุณค่าของการรู้จักงานให้มีความเหมาะสมกับคนงาน และอบรมพนักงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีวิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีพิเศษ

3. สร้างความรอบคอบและการพิจารณาคนงาน โดยการที่คนงานไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้น โดยหลักการแล้วเขามีโอกาสที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการที่มีผลการทำงานที่ได้มาตรฐานและมีการทำงานที่ถูกต้องวิธีที่ย่อมที่จะส่งผลต่อผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้บริหารกับคนงานฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ไม่ควรลงมือปฏิบัติงานเอง

ฟาโยล (Fayol, 1964 : 102, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548 : 78-79) ได้กำหนดแนวทางหรือหลักการบริหารไว้ 14 ประการ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การบริหารนั้นผู้บริหารต้องจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตามความความสามารถ

2. ความรับผิดชอบและหน้าที่ (Authority and Responsibility) คือ อำนาจหน้าที่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชาส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล ความรู้ทางเทคนิค คุณค่าทางศีลธรรม และความสามารถในการสร้างความผูกพัน

3. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) การสั่งการควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสนและความยุ่งยาก ตลอดจนเพื่อเป็นการสร้างความเป็นเอกภาพในการสั่งการ

4. สายการบังคับบัญชา (Line of Authority) มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบจำกัด ความยาวของสายการบังคับบัญชา คือ กระบวนการประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับล่าง หากมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นก็จะส่งผลต่อความรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

5. การรวมอำนาจ (Centralization) คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะไม่รวมอำนาจไว้ที่ตนเองแต่จะกำหนดอำนาจของผู้บริหารมีมากน้อยแค่ไหนและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานในระดับล่างอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรทุกระดับ

6. มีเป้าหมายเดียว (Unity of Direction) คือ การออกแบบการบริหารงาน การกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับทีมงานในองค์กรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หรือกิจกรรมการบริหาร ซึ่งจะเป็นการกำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ โดยให้กิจกรรมของแต่ละกลุ่มมีจุดหมายและแผนเดียว

7. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ ความยุติธรรมและความเหมาะสม สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์กร ซึ่งพนักงานมีความต้องการความเสมอภาค โดยใช้หลักความเท่าเทียมกัน

8. การออกคำสั่ง (Order) หมายถึง วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดและเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยใช้ผ้องค์การ เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นในการพัฒนา

9. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถของบุคคลที่จะทำในสิ่งต่างๆ โดยปราศจากคำสั่งผู้บังคับบัญชาการที่พนักงานมีความคิดริเริ่มถือเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะและไหวพริบ เพื่อให้มีสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน

10. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นความหวังที่เกี่ยวกับ เรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และแสดงความนับถือออกมา โดยอำนาจของผู้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติอย่างยุติธรรม

11. ค่าตอบแทน (Remuneration of Price) การให้รางวัลแก่พนักงาน และ โบนัส เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตของงานจากพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การให้รางวัลจึงต้องให้เกิดความยุติธรรม

12. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานในระยะยาว เมื่อพนักงานในองค์การมีแนวโน้มว่าจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน เขาจะพยายามพัฒนาทักษะปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของบุคคลในองค์การการจ้างงานในระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการอธิบายการประสบความสำเร็จขององค์การ

13. ยึดผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the Common Interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นผลประโยชน์ของทุกๆ คน ขณะที่องค์การดำเนินการอยู่ต้องมีการกำหนดประโยชน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และ ให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและพนักงานในองค์การ

14. ความสามัคคี (Esprit De Corps) เป็นความร่วมมือกันของพนักงานในองค์การที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์การการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับขั้นขององค์การ และสิทธิในการสั่งการหรือการบริ โภค และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญ จนทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญญพรมผล (2548 : 64-72) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 10 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาวิธีการในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน
2. การจัดการ หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี
3. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
4. การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง
5. การสั่งการ หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน ที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี
6. การควบคุม หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปอย่างดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น
7. การร่วมมือประสานงาน หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”
8. การสื่อข้อความ หมายถึง การส่งผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ
9. การรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึง วิธีการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

10. การงบประมาณ หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2549 : 33-35) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ที่จะนำพองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของการบริหารจัดการ หากปราศจากการวางแผนแล้วงานในหน้าที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนในการวางแผน ดังนี้

- 1.1 การคำนึงถึงโอกาส
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 1.3 ข้อสมมติฐานในการวางแผน
- 1.4 การกำหนดทางเลือก
- 1.5 การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ
- 1.6 การเลือกทางเลือก
- 1.7 การสร้างแผนสนับสนุน
- 1.8 การจัดทำงบประมาณ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การด้วยการจัดกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งโครงสร้างของงานต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนว่าใครปฏิบัติหน้าที่อย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยโดยมีหลักของการจัดองค์การ ดังนี้

- 2.1 ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- 2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.3 ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา
- 2.4 สายบังคับบัญชา
- 2.5 ช่วงการบังคับบัญชา
- 2.6 การร่วมประสานงาน
- 2.7 หลักของการทำงานเฉพาะอย่าง
- 2.8 เอกภาพในการบังคับบัญชา

3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing) ระบบการจัดบุคคลในองค์การ มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ในการจัดหาและใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาดังนี้

- 3.1 จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน
- 3.2 บรรจุให้เขาทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ

3.3 พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

3.4 พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

4. ผู้นำ (Leading) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท หรือผู้ที่ก่อให้เกิดการผสมกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์การที่ตั้งไว้ให้บรรลุความสำเร็จผู้นำเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เป็นศิลปะอันประกอบด้วยส่วนผสมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ความสามารถในการเข้าใจมนุษย์ว่าแรงจูงใจของมนุษย์นั้น มีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

4.3 ความสามารถในการจูงใจ หรือสร้างแรงคล้อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4.4 ความสามารถในการจัดบรรยากาศที่จะสามารถกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานหรือการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การสำเร็จตามแผนที่วางไว้ โดยมีขั้นตอนของกระบวนการควบคุม ดังนี้

5.1 การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

5.2 การประเมินหรือการวัดผลงาน

5.3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

5.4 การปรับปรุงแก้ไข

สุรพันธ์ ฉันทะแดนสุวรรณ (2549 : 18) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับนักบริหารและผู้บริหารองค์การ ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดการทำงานไว้ล่วงหน้า

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดกิจกรรมขององค์การให้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรสำหรับการบริหาร

3. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินการขององค์การดำเนินการตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การมีผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องกำกับกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้วให้บรรลุผลตามแผนที่ได้วางไว้

ฟาโยล (Fayol, 1964 : 105, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548 : 81) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมเป้าหมายและแผนงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนหน้าที่อื่นๆ ผู้บริหารต้องตอบคำถามต่อไปนี้ จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ให้ใครทำ และจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร

2. การจัดองค์การ(Organization) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”

3. การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) คือ การจัดหา พัฒนาและดำรงรักษาให้องค์การที่มีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เมื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การจากเจ้าหน้าที่ที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่

4. การสั่งการ (Directing) คือ การมีศิลปะในการสร้างความเข้าใจ การรู้จักจูงใจและกำกับให้ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่างๆ ทำงานอย่างทุ่มเทและเสริมสร้างประสบการณ์ต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไปเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากผลงานใดผิดไปจากที่คิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้ทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง และโดยการควบคุมนี้จะอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ที่ทำงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริงจึงเป็น “การควบคุมผู้ทำงาน” นั่นเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18-19) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการ ให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำ ให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะ

เกิดขึ้นใน อนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของ ตลาดและสามารถกำหนด เป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กร มากกว่าที่จะรอรับผลจาก อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะมีการ เปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการ วางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายาม ทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณา ถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติ ศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยก งานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะ ของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้าง องค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์ มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจาก โครงสร้าง ด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกใน องค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแท้ได้ ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของ ผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่ง การนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมี

คุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

โบวี และคณะ (Bovee and others, 1993 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. การนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 26-27) กล่าวถึง กระบวนการในการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนกงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้ดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง หรือมาตรฐานที่กำหนด

พิเชฐ บัญญัติ (ม.ป.ป. : 1) กล่าวว่า หลักการในการบริหารเป็นหลักสำคัญอันหนึ่งที่สำคัญมากและถือว่าขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการในปัจจุบัน ซึ่งหน้าที่หลักในการทำหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based)

2. การจัดองค์การ (Organizing) ฝั่งการจัด โครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่างๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้อง บังคับเพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองาน สำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์กรให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม และประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

อร่าม ศิริพันธุ์ (2548 : 6-7) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (Process) แต่เดิมใช้แนวคิดการบริหารของ Henri Fayol ที่ประกอบด้วย POCCC หรือ POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting และ Budgeting) แต่ปัจจุบันย่อเป็นกระบวนการทางการบริหาร หรือหน้าที่ทางการบริหาร ประกอบด้วย POLE (Plan, Organize, Lead, Evaluate) หรือหลัก POLC (Plan, Organize, Lead, Control) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. Planning (การวางแผน) หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคต (vision) จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติ (target) แล้วกำหนดเป็นแผนงานในการปฏิบัติ เป็นขั้นตอน ดังนั้นการวางแผนคือ การกำหนดเส้นทางเชื่อมระหว่างจุดปัจจุบันกับภาพที่ต้องการเห็นในอนาคต โดยตอบคำถาม 5 W 1H ได้ (What, Why, Who, How, When, Where)

วิธีการ คือ กำหนดกิจกรรม - กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ - กำหนดเวลาเริ่ม, แล้วเสร็จ - กำหนด Location ในการปฏิบัติ - กำหนดขั้นตอนการทำ / วิธีการ / Process / วิธีแก้ปัญหา ส่วน Why เป็นตัวคำถามที่สอดแทรกอยู่ทุกขั้นตอนในการปฏิบัติที่ต้องสามารถตอบได้และเตรียมการไว้ทั้งภาพรวมและส่วนย่อย วิธีคิดเช่นนี้เรียกว่า Logical Framework

2. Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการกำหนดเป้าหมาย แล้วออกแบบงาน/โครงสร้างให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จากนั้นจึงกำหนดคนเข้าไปใส่ในโครงสร้างให้เหมาะสม

3. Leading/Directing (การนำ) การนำคนในองค์การจะต้องมีองค์ประกอบของการสื่อสาร การจูงใจ มีดังนี้

3.1 การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด จากบุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน

3.2 การจูงใจ มีแนวความคิดของ Maslow's Hierarchy of Needs 5 ชั้น ที่กล่าวว่ามนุษย์ จะมีความต้องการและความจำเป็น 5 ชั้น ได้แก่

3.2.1 ความต้องการทางกายภาพ

3.2.2 ความต้องการความมั่นคง/ปลอดภัย

3.2.3 ความต้องการทางสังคม / กลุ่ม

3.2.4 ความต้องการเกียรติยศ / ชื่อเสียง

3.2.5 ความต้องการประจักษ์ตนเอง

4. Controlling (การควบคุม) เป็นกระบวนการในการกำกับดูแลงาน/คน ให้เป็นไปตามแผนทั้งชนิดของกิจกรรม ผู้ดำเนินกิจกรรม กำหนดเวลาเริ่ม/แล้วเสร็จ สถานที่ และขั้นตอนการทำงานต่างๆ ดังนั้น Plan และ Control จึงจำเป็นต้องปฏิบัติควบคู่กันและสอดคล้องกัน

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : 15-16) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติกิจการงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนในองค์การถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลงตามกำหนด วันเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์การ ภายหลังจากนั้นเป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมาสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์การ การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจะมีลักษณะเป็นระบบ นอกจากนี้การวางแผนในอนาคตจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และเป็นการยอมรับของผู้บริหารและพนักงานขององค์การด้วย การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางมีระยะเวลาสั้นกว่าการวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่รวมกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อเปลี่ยนความต้องการในรูปของแผนที่กำหนดไว้ เป็น โครงสร้างของภาระหน้าที่และอำนาจ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการกำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการกำหนดงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ

และเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานให้สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการบริหารงานบุคคล (Staffing) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดองค์การด้วย

3. การนำ (Directing) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการโดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขาโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว หรือจะต้องกระทำอย่างไรอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลดังที่คาดหวังไว้ในอนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุม การควบคุมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

4.1 การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงานและทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.3 การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถติดตามเหตุการณ์ได้ทันเวลา หากมีการปฏิบัติที่แปรเปลี่ยนไปจากที่กำหนดไว้ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันกาล

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ 4 หน้าที่คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำจะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการสร้างขวัญและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมจะเป็นการติดตามผลการทำงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดยะลา

ได้มีนักวิชาการทั้งในต่างประเทศ และในประเทศ ได้สรุปและให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

เดวิส (Davis, 1979 : 177-178 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2550 : 263) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์การคือ ยุทธศาสตร์ในการใช้กระบวนการหมู่พวก โดยเน้นการฝึกอบรมให้กับบุคคล

ทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเข้ากับแผนงานที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม โครงสร้าง และการปฏิบัติตนของคนในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตนเองให้เป็นไปด้วยดีตามวิทยาการสมัยใหม่ หรือความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

แมคฟาแลน (Mcfaland, 1979 : 460 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2550 : 263) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์การว่าเป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของคน โครงสร้างของหน่วยงาน และกระบวนการในการบริหารหน่วยงาน การพัฒนาองค์การไม่เพียง แต่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น ยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงปรัชญาขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงทักษะของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้นด้วย

เบคฮาร์ด (Beckhard, 1967 : 117 อ้างถึงใน สุทธิ สุทธิสมบุรณ์, 2549 : 149) นักปฏิบัติผู้มีชื่อเสียง ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายาม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การพิจารณาองค์การอย่างเป็นส่วนรวมทั้งหมดเป็นการบริหารงานจากระดับสูงลงมา การเพิ่มประสิทธิผล และก่อให้เกิดสุขภาพที่ดี และโดยวิธีการสอดแทรก อย่างแนบเนียน ตามวิชาความรู้ที่ได้รับทางพฤติกรรมศาสตร์

ดันแคน (Duncan, 1975 : 446 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2548 : 264) กล่าวถึงความหมายการพัฒนาองค์การว่าเป็นกระบวนการเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยผสมผสานความต้องการความเจริญก้าวหน้า และการได้รับการพัฒนาบุคคลกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ เจตคติ และโครงสร้างขององค์กรแล้ว องค์กรสามารถปรับ ตัวเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงนั้น

เบนนิส (Bennis, 1992 : 2 อ้างถึงใน ศิริทิพา ค่านคร, 2552 : 7) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม รวมถึงโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งที่ท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

อรุณ รัชชธรรม (2547 : 210) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาขององค์กร เพื่อมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทาง ด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ประชุม รอดประเสริฐ (2550 : 264) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุง โครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมาย และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และปรับตัวเข้าได้กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548 : 336) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนา ระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพโดยรวมทั้งองค์กร

สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2549 : 116) อธิบายว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายาม อย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน ในการปรับปรุงสมรรถภาพขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งสิ่งแวดล้อม ภายใน และภายนอก พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดปัญหาภายในองค์กรให้หมดไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง แนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่าง เป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการบริหารงาน โครงสร้างขององค์กร ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ของบุคคล ในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2549 : 54) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และมีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่ว กับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยการคิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ มาใช้
3. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมมือและร่วมใจกันยิ่งขึ้น ในการแก้ปัญหาต่างๆ และให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกัน
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมถึงผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นขององค์กร
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนปฏิบัติงานโดยยึดถือ เป้าหมายเป็นหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ หรือความไว้วางใจกันในบรรดาสมาชิกขององค์กร โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและอบอุ่น
7. เพื่อสร้างระบบการสื่อสารเปิด โดยให้สมาชิกขององค์กรมีการติดต่อ และเข้าใจกัน ทุกวิถีทาง

หลักการพัฒนางองค์การ

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2549 : 54) กล่าวถึงหลักในการพัฒนางองค์การมีหลักการดังนี้

1. มุ่งกระทำต่อองค์การเป็นส่วนรวม
2. เน้นการพัฒนางองค์การให้ใหม่อยู่เสมอ
3. ลดความขัดแย้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการแก้ปัญหา
5. ยึดถือวิธีการทำงานเป็นทีม
6. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในมวลสมาชิก
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในการช่วยกันแก้ปัญหา
8. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ขั้นตอนในการพัฒนางองค์การ

การพัฒนางองค์การ เป็นเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีการค้นหาปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลด้วย ซึ่งอาจจัดเป็นขั้นตอนได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548 : 338) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจ เป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ได้เห็นความสำคัญในการพัฒนางองค์การและเตรียมพร้อมในการวางแผนเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว

ขั้นที่ 2 ขั้นรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ

ขั้นที่ 3 การวางแผนเพื่อพัฒนางองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางองค์การ โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในองค์การ

ขั้นที่ 4 การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนางองค์การ เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์การแต่ละทีม ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้างานและสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ร่วมกันคิดร่วมกันทำสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว ลดการมีทิฐิมาณะการอิจฉาริษยาและการนินทาว่าร้ายกัน ทุกทีมทำงานเพื่อพัฒนางองค์การ

ขั้นที่ 5 การสอดแทรกกิจกรรมเพื่อพัฒนางองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อเริ่มต้นกิจกรรมในการพัฒนางองค์การ โดยเริ่มต้นจากการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะที่ปรึกษาให้เป็นเจ้าหน้าที่หรือคณะที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การ โดยเฉพาะอาจจะเป็นวิทยากรจากภายนอกหรือบุคลากรที่มีความรู้ในด้านนี้ภายในองค์การก็ได้

ขั้นที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การต่อไป

ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

ธิดาทพ ศิริเวชภัณฑ์ (2549 : 6-7) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้ามีการวางแผน และการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจการสื่อสาร ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การขจัดความขัดแย้งต่างๆ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การประกอบด้วย

1. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การ และการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญทัศนคติ ลักษณะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่า องค์การ ส่วนการพัฒนาองค์การ จะเกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่มองค์การ โครงสร้าง องค์การระบบการทำงาน และอื่นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์การ จึงมีความหมายที่กว้างกว่า การฝึกอบรม

2. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การนั้นจะมีลักษณะต่างๆ หลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และทัศนคติ ของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบ เช่นระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบ ในการปฏิบัติการพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การ มีคุณค่าต่อมนุษย์ และการเจริญเติบโตขององค์การ ขบวนการ การมีส่วนร่วม และความต้องการที่เป็นธรรมชาติ ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ แนวความคิด โดยองค์การจะต้องมีการแยกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

3.1 ต้องมั่นใจ และได้รับการสนับสนุน ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่ง จะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ

3.2 การเผชิญหน้า ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ จะต้องได้รับการร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ โดยมีการติดต่อ เพื่อร่วมแก้ปัญหา ไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา

3.3 ความคาดหวังสำหรับบุคคล เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง

3.4 การมีส่วนร่วม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

3.5 อำนาจที่เท่าเทียมกัน ประสิทธิภาพขององค์การ และความแข็งแกร่ง จะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ การพัฒนาอย่างมีระบบ จะต้องมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน

จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กร มาผลักดันการพัฒนาขององค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์กร จะต้องพิจารณาว่าองค์กรมีการร่วมแก้ปัญหาพร้อมรับผิดชอบ เน้นที่เป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และลักษณะโครงสร้างขององค์กรจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำ มากกว่าการสั่งการโดยการบังคับบัญชา

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรเป็นหลักการที่ดี ซึ่งโดยปกติองค์กรย่อมได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติอยู่แล้ว แต่อาจจะไม่ทันการณ์จึงต้องใช้วิธีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นการพัฒนาทั้งระบบ โดยใช้หลักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเป็นเจ้าขององค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรและปฏิบัติงานเพื่อองค์กรตามหลักการที่ว่าองค์กรเป็นของสมาชิกโดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก ซึ่งจะทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นสุขในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของลักษณะผลการปฏิบัติงาน

ปราณี ภักดีไพบูลย์ (2545 : 9) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถ ของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

จำเนียร จวงตระกูล (2547 : 8) กล่าวถึง ลักษณะผลการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการทำงานที่แสดงออกมา

สิริรัตน์ โกไศยกานนท์ (2545 : 7) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงความคิด ศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้

มุขณีย์ ยมาภัย (2547 : 7) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณของงานนั้นๆ ซึ่งทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของพนักงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ ความสามารถ คุณค่าและความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของลักษณะผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่ผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2548 : 65)

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ ที่ได้จาก ผลการปฏิบัติงานมาใช้ ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดโดยที่บุคคลอาจจะใส่ แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือเข้ารับการศึกษาอบรมและมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้สำหรับบุคคลที่สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มี รายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จาก ผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จาก การปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับ การปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ ไปใช้อย่างยุติธรรมมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากร อันจะส่งผล การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ องค์กร

องค์ประกอบของลักษณะการปฏิบัติงาน

ปราณี ภักดีไพบูลย์ (2545 : 39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของลักษณะการปฏิบัติงานว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงออกได้หลายบทบาทในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลา ที่กำหนด

2. ปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และความถูกต้องของคุณภาพงาน อยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ

3. ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานร่วมกับหน่วยงาน หรือส่วนของงาน ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ปัญหาในการทำงาน

4. ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ในงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ในเวลาที่กำหนด การถ่ายทอดรายละเอียดของงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว

5. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง รวมถึงเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

บาร์ทลีย์ (Bartley, 1981 : 67 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ พิชญกุล, 2546 : 19) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะงานแต่ละงานมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งบาร์ทลีย์ ได้กำหนดองค์ประกอบในงานไว้ ดังนี้

1. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้

2. ปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ความถูกต้องและสมบูรณ์ของคุณภาพงาน และคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่มีการนำมาแก้ไข

3. ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่นอกฝ่าย หรือส่วนของงาน ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี การใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน และการให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานให้สำเร็จได้กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

4. ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความรู้ในงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด การถ่ายทอดรายละเอียดของงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้อง

ได้อย่างรวดเร็ว การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษได้ และการแสดงแนวคิด หรือมีการวางแผนในการปฏิบัติงานได้

5. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

กรองกาญจน์ พิชญกุล (2546 : 14-15) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่พนักงานจะต้องมีเพื่อสนองความคาดหวังขององค์กร คือ การปฏิบัติงานที่ดี และมีความประพฤติดี

1. ลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี คือ

- 1.1 มีความขยันหมั่นเพียรดี
- 1.2 มีผลงานที่มีคุณภาพดี
- 1.3 มีความรับผิดชอบดี
- 1.4 มีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี
- 1.5 มีความสามารถในการเรียนรู้ดี
- 1.6 มีความคิดริเริ่มดี
- 1.7 มีดุลยพินิจ และสามัญสำนึกที่ดี
- 1.8 มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 1.9 มีความร่วมมือดี
- 1.10 มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร

2. ลักษณะของความประพฤติดี คือ

- 2.1 การปฏิบัติงานตรงเวลา สม่่าเสมอ และปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการลา
- 2.2 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศตนให้แก่งานอย่างเต็มที่
- 2.3 ต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2.4 การรักษาความลับของงาน และข่าวสารขององค์กร
- 2.5 การรักษาผลประโยชน์ขององค์กร
- 2.6 การใช้และการรักษาทรัพย์สินขององค์กร
- 2.7 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.8 การประพฤติปฏิบัติตนในลักษณะที่องค์กรต้องการ
- 2.9 การแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย
- 2.10 การประพฤติตามพันธกรณีในเรื่องหนี้สินที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของลักษณะผลการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของบุคคลที่ แสดงออกได้หลายบทบาทในขณะปฏิบัติงาน ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ และ ด้านการตัดสินใจ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญ ๆ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจจกร, 2542 : 24)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ ประเมินค่าบุคคล กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานนั้น มิได้มุ่งประเมินค่าตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อมกล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดความสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่ เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการและควบคุมในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมและติดตามงานนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่น (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จากเมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้คือมีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิมคืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวาเมื่อผู้ประเมินหลายๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าว คือในการประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่มิต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเรื่องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรม เหล่านั้นก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการมีเครื่องมือหลักในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบคำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบ ปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายบังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

6.1 กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า งานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนด ให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคล ที่จะรับผิดชอบดำเนินการ และประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลประเมินไปใช้ คือหลังจากที่ผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใดทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินคุณค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ และคุณสมบัติของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีกับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

เกณฑ์มาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็นมาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด (ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, 2548 : 66) ดังนี้

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นงานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาด

หรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบก็เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 10

3. ลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการนั่นก็คือ ต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่นๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลลักษณะการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 67) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากร จึงมีตัวแปรมากอาจเกิดการผิดพลาดได้ง่าย มีหลักเกณฑ์ยึดถือ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประเมิน ควรมีหลักในการประเมินผลจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้การประเมินที่มีความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมิน เพื่อลดอคติ จึงควรมีการประเมินเป็นขั้นตอนและมีการถ่วงถ่วงกันหลายขั้นตอน

2. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานนิยมใช้ความรู้ ความชำนาญงาน ประสบการณ์และผลงานที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานว่าผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับใด

3. สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเป็นคุณภาพของงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน สมรรถภาพในการทำงานของแต่ละ

ละคนย่อมแตกต่างกัน คนที่มีสมรรถภาพสูง เพราะเป็นคนที่สนใจในงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ถือว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

4. ความยุติธรรมในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำในลักษณะใดก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดก็คือวิธีการนั้นให้ยุติธรรมกับผู้ประเมิน ความยุติธรรมของผู้ประเมินเป็นปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติของผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินควรพยายามตัดความสัมพันธ์ส่วนตัว ความขัดแย้งในทางส่วนตัว แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว ก็จะประเมินอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2547 : 57) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรงจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบการพิจารณาคำเนิงานจัดการงานบุคคลได้หลายประการ กล่าวคือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

2. การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

3. การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลของการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป

4. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามิจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5. การปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพบกรณีผลการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งมีได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานยังไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดี ซึ่งจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ

6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่า ผลงานตกต่ำเนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ และวิธีการให้ได้คนที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. การเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกัน

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหรือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 69-70) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 2.1 เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 2.2 เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.3 เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน
- 2.4 เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 2.5 เพื่อประกอบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงตนเองของพนักงาน
- 2.7 เพื่อพิจารณาการจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ ให้พนักงาน

3. การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินควรกำหนดให้เกี่ยวข้องกับหัวข้อ ดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จสิ้นเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

3.2 ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.3 ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

3.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

3.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการหรือไม่

3.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล

3.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงาน และความสามารถในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นไปใช้ปฏิบัติหรือสามารถที่ริเริ่มงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อยๆ

3.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา และแก่เพื่อนร่วมงาน

3.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษาการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงาน

3.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้ตลอดจนความจริงที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

3.11 ทักษะคิดและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น

3.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนการหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

3.13 ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2547 : 10) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 วิธี ดังนี้

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทางตรง ถือว่าเป็นการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรงเลยทีเดียว กล่าวคือ จะมุ่งไปที่ผลงานที่ปฏิบัติไว้ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเข้าใจกันเป็นอย่างดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานว่าการปฏิบัติงานในแต่ละชิ้นงานหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้นจะ ต้องดีพอเพียงใด (คุณภาพ) จะต้องมีจำนวนเท่าใด (ปริมาณ) หรือจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จในลักษณะใด

1.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว จะทำให้เราทราบผล โดยดูได้จากผลต่างของการเปรียบเทียบถ้าหากเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่าไม่มีผลต่างคือได้ตรงกันพอดี แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่าง คือปฏิบัติงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานและถ้ามีผลต่างคือปฏิบัติงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่าพนักงานปฏิบัติได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3 การตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้แล้วแต่จะแบ่งระดับค่าผลการปฏิบัติงาน อาจเป็น 3 ระดับหรือมากกว่า 3 ระดับ

2. การวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อมบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัดได้ยาก จึงทำให้การวัดไม่แน่นอน จึงต้องหาวิธีโดยใช้วิธีทางอ้อม ซึ่งวิธีนี้เรากำหนดมาตรฐานสำหรับองค์ประกอบของการปฏิบัติงานแทนที่จะกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน การกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเพื่อใช้ในการวัดเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ที่นิยมใช้กันทั่วไปมีดังต่อไปนี้

2.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

2.2 ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรู้และความชำนาญ ในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ความแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่า มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

2.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงาน ตลอดจนจนความเป็นระเบียบของงาน

2.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการณ์หรือไม่

2.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถาม หรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้อง และสมเหตุสมผล

2.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงานและความสามารถในการนำข้อคิดหรือข้อเสนอแนะนั้น ไปใช้ปฏิบัติหรือความสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อยๆ

2.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่เพื่อนร่วมงาน

2.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ในการทำงาน

2.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้ ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกมาต่อเพื่อนร่วมงาน

2.11 ทักษะคิดและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น

2.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่น ที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จ ลุ่ล่งไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนการหางานอื่นทำเมื่อว่างจาก งานในหน้าที่แล้ว

2.13 ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การทำงาน

สรุป วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีที่ช่วยในการพิจารณาตัดสินการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก มาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผล การปฏิบัติงาน และการตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาเป็นค่าผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นการพิจารณาตัดสินการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก เกณฑ์มาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลลักษณะการปฏิบัติงานวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริบทสหกรณ์ในจังหวัดยะลา

ประวัติการสหกรณ์ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2546 : 1-2)

ระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปมีการนำเอาเครื่องจักร มาใช้แทน แรงงานคน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจคือเกิดภาวะการว่างงาน และเศรษฐกิจ ตกต่ำทั่วไปการเปลี่ยนแปลง อย่างใหญ่หลวงครั้งนี้เริ่มต้นจากประเทศอังกฤษ ชาวอังกฤษต้องประสบ กับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากมา จากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงาน มีการปลดคนงาน ออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบ การรายย่อย ต้องเลิกสัมกิจการไป สภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชน ชั้นออก เป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุน และทางฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวง หากำไรจากการลงทุน มากที่สุดโดยการเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทางจาก การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหาหนทาง ที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากของพวกตน ประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่ มีความคิด อยากจะช่วยพยุฐานะของสังคมให้ดีขึ้นได้เสนอ แนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจ ให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม โดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่ เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบ สหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมาบุคคลแรกที่สอน ให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า "สหกรณ์" คือโรเบิร์ต โอเวน ชาว อังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิด การสหกรณ์ขึ้นใน โลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ เดิมโอเวน เป็นคนที่ยากจน แต่ความเฉลียวฉลาดและรู้จักวิธีการทำมาหากินจึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการ

และมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน เขาเป็นนายจ้าง ที่มีความหวังดีต่อกรรมกร จึงได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคณงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้นโอเวนได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อขจัดปัญหา ความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบสหกรณ์ โอเวนเสนอให้จัดตั้ง "ชมรมสหกรณ์" (Co-operative Community) ให้ชมรมสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เองโดยไม่ใช้ เครื่องจักรทรัพย์สินของชมรม เป็นของส่วนรวม เพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชมรม การจัดตั้งชมรมสหกรณ์นี้ จะต้องใช้เงินทุน และที่ดินเป็นจำนวนมากและโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชมรมสหกรณ์ เพื่อให้คนทั่วไป ได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้ เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพสังคมในสมัยนั้น โอเวนจึงได้เดินทางไปประเทศอเมริกา และทดลองจัดตั้ง ชมรมสหกรณ์ขึ้นเป็นครั้งแรกที่ นิวฮาโมนี รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ.2368 ให้ชื่อว่า นิวฮาโมนี (New harmony) แต่ได้ล้มเลิกไปในระยะเวลาต่อมา เนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้ จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา อย่างไรก็ตามแนวความคิดของโอเวนก็มีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจ เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

อีกท่านหนึ่งคือนายแพทย์วิลเลียม คิง อาศัยอยู่ในเมือง ไบรตัน ประเทศอังกฤษ เป็นผู้นิยมให้ความคิด ทางสหกรณ์ของโอเวนแต่เห็นว่าโครงการของโอเวนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เป็นจริง ได้ยากนายแพทย์คิงจึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คณงานรวม ทุนกันคนละเล็กคนละน้อยตั้ง "สมาคมการค้า" (Trading Association) ในรูปสหกรณ์ขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้า แต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้านสหกรณ์ต่อไป จนสามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ตามแบบโอเวนได้ ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการ เก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืนแก่สมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์ อย่างไรก็ตามกิจการของนายแพทย์คิง ก็คล้ายกับร้านสหกรณ์ในปัจจุบัน ฉะนั้นในวงการร้านสหกรณ์สมัยนี้จึงให้เกียรติแก่ท่านมาก

ต่อมาเมื่อมีสมาชิกเพิ่มและธุรกิจการค้าขยายใหญ่ขึ้นก็ได้มีการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกด้วย นักสหกรณ์รอซเดล หรือที่เรียกกันว่า "ผู้นำแห่งรอซเดล" ได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระ สำคัญหลายประการที่ถูกยึดถือ เป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบันแม้เวลาจะล่วงเลยมาเป็นเวลานาน แต่ร้านสหกรณ์รอซเดลก็ยังคงอยู่และกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ ยิ่งกว่านั้นวิธีการของร้านสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคแบบนี้ ได้เผยแพร่หลาย ออกไปสู่ ประชาชนกลุ่มอื่นๆ ปัจจุบันร้านสหกรณ์ที่ถือหลักการสำคัญๆ อย่างเดียวกันนี้ มีอยู่ในประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมาก ส่วนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์ที่ช่วยเหลือสมาชิกให้กู้ยืมเงินไปทำทุน หรือสหกรณ์เครดิต หรือสหกรณ์

สินเชื่อก็เช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขาดสน และความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบการทำมาหากินได้ยาก และแม้ว่าจะกู้มาได้ก็ต้องเสียดอกเบี้ยแพง จนไม่สามารถหารายได้มาให้เพียงพอกับการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้ เป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก

เมื่อปี พ.ศ. 2393 นายเซอร์มัน ชูลซ์ ชาวเยอรมัน ผู้พิพากษาแห่ง เมืองเดลิตซ์ ได้คิดจัดตั้งสหกรณ์ ประเภทหาทุนขึ้นในหมู่ชาวเมือง ผู้เป็นช่างฝีมือและพ่อค้าขนาดเล็ก โดยรวบรวมขึ้นเป็นองค์การเพื่อจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม และในปี พ.ศ. 2405 นายฟริดริค วิลเฮล์ม ไรฟไฟเฟเซน ชาวเยอรมัน นายกเทศมนตรี เมืองเฮดเอสดอร์ฟ ได้จัดตั้งสหกรณ์ หาทุนขึ้นในหมู่ชาวชนบท ซึ่งเป็นเกษตรกรโดยจัดเป็นองค์การ เพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเช่นเดียวกัน ในเวลาต่อมาการรวมกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ อันเป็นประโยชน์และเป็นตัวอย่างในการจัดตั้งสหกรณ์แก่ชาวบ้าน และชาวเมืองมาจนถึงปัจจุบัน

ที่ตั้งสำนักงาน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา

ที่ตั้ง : 21 ถนนวงเวียน 2 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

หมายเลขโทรศัพท์ : 0-7325-7701

หมายเลขโทรสาร : 0-7325-7701 ต่อ 11 , 13

Website : <http://webhost.cpd.go.th/ewt/yala>

E-mail : cpd_yala@cpd.go.th

วิสัยทัศน์ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 4)

เป็นหน่วยงานที่มุ่งพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งเป็นพลังสำคัญในการพัฒนายะลาสู่สันติสุข

พันธกิจ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 4)

มิตินี้ 1 : คุณภาพการให้บริการ

1. สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีส่วนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาสังคม
2. สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณภาพและเที่ยง

ธรรม

มิตินี้ 2 : ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

1. พัฒนาบุคลากรในระบบสหกรณ์ให้ร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้พึ่งพาตนเองได้

2. สนับสนุนให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านธุรกิจและอื่นๆ

3. พัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความเข้มแข็ง

มติที่ 3 : ประสิทธิผล

สนับสนุนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการให้บริการแก่สมาชิกให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างยะลา คู่สันติสุข ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มติที่ 4 : การพัฒนาองค์กร

สนับสนุนการปฏิบัติราชการของบุคลากรในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลาให้เกิดธรรมาภิบาล มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีสมรรถนะสูงและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

ภารกิจ

สหกรณ์มีภารกิจสำคัญ 6 ประการดังนี้ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 4)

ภารกิจที่ 1 พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมพัฒนา และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็งและเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์

ภารกิจที่ 3 ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้ อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ ให้กับประชาชนทั่วไป

ภารกิจที่ 4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดตั้ง การบริหาร การจัดการองค์กรธุรกิจ การตลาด และการเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างสหกรณ์ และ / หรือกลุ่มเกษตรกรกับภาคเอกชน

ภารกิจที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาสินค้าสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรให้ได้คุณภาพ และมาตรฐาน

ภารกิจที่ 6 ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจให้กับสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

เป้าหมาย (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 5)

ส่งเสริมและพัฒนาให้สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและราษฎรในพื้นที่จังหวัดยะลา มีรายได้เพิ่มขึ้น ช่วยตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตย ด้วยวิธีการสหกรณ์

โครงสร้างสหกรณ์จังหวัดยะลา

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างสหกรณ์จังหวัดยะลา



(สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2553 : 5)

อำนาจหน้าที่ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 5)

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ
2. ส่งเสริม และพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์
5. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

นโยบายการดำเนินงาน (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 13)

1. นโยบายที่ได้รับจากกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1 สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในค่านิยม (คุณค่า) ของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่สมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ตลอดจนประชาชนทั่วไป

1.2 พัฒนานุเคราะห์ในระบบสหกรณ์ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นองค์กรแห่งการพึ่งพาตนเอง

1.3 พัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจในระบบสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีธรรมาภิบาล

1.4 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจในระบบสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสามารถเพิ่มผลิตภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการ

1.5 พัฒนาด้านการเงินในระบบสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีความมั่นคงทางการเงินบนหลักการของการพึ่งพาตนเองและความร่วมมือกัน

2. นโยบายที่ได้รับจากผู้ว่าราชการจังหวัด

2.1 เสริมสร้างสันติสุข

2.2 เสริมสร้างความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจจังหวัด

2.3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนด้านสุขภาพและสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

2.4 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยว

2.5 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

2.6 พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

3. นโยบายการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

3.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์

3.3 พัฒนาด้านการตลาดแก่ผู้ผลิตและผู้ประกอบการ

3.4 การมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

ผลงานเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2551 : 14-18)

1. การบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยโอนเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์มาเป็นของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดยให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์ขึ้นในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เรียกโดยย่อว่า “กพส.”

ผลการดำเนินงาน

สามารถติดตามให้สหกรณ์ชำระหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่ครบกำหนดชำระหนี้ได้ตามกำหนด จำนวน 7 สหกรณ์ รวม 10 สัญญา เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 16,900,000 บาท คิดเป็นผลงาน 100 % และ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ปรากฏว่าสำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา มีผลการปฏิบัติงานได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 78.68 อยู่ในอันดับที่ 11 ของประเทศ

2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ระยะที่ 2 (ปี 2551)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับศูนย์วิจัยเครือข่ายทางธุรกิจ และชุมชนเข้มแข็ง คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในการดำเนินโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ระยะที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิต ตามแนวทางการส่งเสริมธุรกิจในการผลิต การตลาด การระดมทุนและการบริหารจัดการ ประเมินและจัดระดับกลุ่มผู้ผลิตตามศักยภาพและให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต้นสังกัด ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพกลุ่มผู้ผลิตในสังกัด โดยมีระยะเวลาดำเนินโครงการระหว่างเดือน มีนาคม 2550-เมษายน 2551 โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ได้มีการทำกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตฯ เช่น 1) จัดการประชุมเตรียมความพร้อมทีมวิจัย 2) จัดทำแบบประเมินศักยภาพ และทำแผนธุรกิจ 3) การประเมินศักยภาพ และ 4) มอบเงินอุดหนุนตามระดับศักยภาพ และ 5) การเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้ผลิตกับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต้นสังกัด

ผลการดำเนินงาน

1. กลุ่มผู้ผลิตสามารถคิดและเขียนโครงการด้วยตัวเองและสามารถนำโครงการดังกล่าวไปเสนอหน่วยงานต่างๆ ได้และกลุ่มยังสามารถแนะนำวิธีการเขียนโครงการให้กลุ่มอื่นๆ ที่ไม่เข้าร่วมโครงการ

2. สมาชิกในกลุ่มผู้ผลิตมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มมากขึ้น มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงมีความเอื้ออาทรเพิ่มมากขึ้น

3. กลุ่มผู้ผลิตดำเนินกิจกรรมเป็นระบบมากขึ้น กลุ่มมีการถือใช้ระเบียบและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและสามารถปิดบัญชีพร้อมทั้งดำเนินการประชุมใหญ่ประจำปีของกลุ่มผู้ผลิตได้

4. กลุ่มเกิดความเข้าใจและมีความร่วมมือกับสหกรณ์ต้นสังกัดมากขึ้น

5. กลุ่มได้เรียนรู้ความต้องการของตลาดในด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพิ่มมา

ขึ้น

6. เกิดเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตในสินค้าประเภทเดียวกันทั้งเครือข่ายด้านการผลิตและการตลาด

7. ทีมวิจัยสนามมีการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ สามารถใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น

3. โครงการจัดทำค่ายเยาวชนและฝึกอบรมด้านการสหกรณ์สำหรับผู้นำเยาวชนสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดยะลา

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้มอบหมายให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา ดำเนินโครงการจัดทำค่ายเยาวชนและจัดฝึกอบรมด้านการสหกรณ์สำหรับผู้นำเยาวชนซึ่งเป็นบุตรหลานของสมาชิกสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดยะลา ประจำปีงบประมาณ 2551 จำนวน 1 รุ่น 100 คน เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนเรื่องการค้าเชิงแบบเศรษฐกิจพอเพียง และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้จริงกับการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว ตลอดจนสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเยาวชนทั่วไปในพื้นที่เพื่อจะได้นำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อไปอีกด้วย อันเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเยาวชนสหกรณ์ได้ในระดับหนึ่ง

ผลการดำเนินงาน

ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำ อบต. และบุคลากรที่เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจการสหกรณ์ที่ถูกต้องและมีส่วนร่วมในการเผยแพร่การสหกรณ์ของชาติ และให้การสนับสนุน

4. โครงการปรับปรุงอาคารกิจกรรมสหกรณ์นักเรียน

โครงการส่งเสริมสหกรณ์ในสถาบันศึกษาปอเนาะอิสลามศาสน์ในโครงการพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เพื่อวัตถุประสงค์ ให้นักเรียนส่วนใหญ่ที่อยู่ในถิ่นทุรกันดารห่างไกลคมนาคม ได้มีความรู้และส่งเสริมประสบการณ์ชีวิต และการเรียนรู้เกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติจริง ในกิจกรรมสถาบันปอเนาะอิสลามศาสน์ดารุสลาม ได้ดำเนินกิจกรรมตามโครงการส่งเสริมสหกรณ์ ได้ฝึกการปฏิบัติการให้นักเรียนรู้ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งจะให้อาคารในการฝึกปฏิบัติและประสบการณ์ได้ดำเนินกิจกรรม จำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมร้านค้า และกิจกรรมออมทรัพย์

ผลการดำเนินงาน

1. นักเรียนสามารถได้เรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติจริง
2. นักเรียนได้รับความรู้ พัฒนาและสร้างเสริมประสบการณ์
3. นักเรียนมีอาคารขนาดที่กว้างเหมาะสมในการฝึกปฏิบัติและจำหน่ายสินค้า

รายละเอียดสหกรณ์ในจังหวัดยะลา

สหกรณ์ในจังหวัดยะลา มีดังนี้ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา, 2553 : 5-6)

1. สหกรณ์การเกษตร จำนวน 48 แห่ง
2. สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 12 แห่ง
3. สหกรณ์บริการ จำนวน 9 แห่ง
4. สหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 1 แห่ง
5. สหกรณ์ร้านค้า จำนวน 1 แห่ง

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสหกรณ์ในจังหวัดยะลา

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	กรรมการ	เจ้าหน้าที่
1	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเบตง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	2
2	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	8
3	สหกรณ์กองทุนสวนยางความหวังใหม่ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
4	สหกรณ์กองทุนสวนยางจาเราะซุซุ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	2
5	สหกรณ์กองทุนสวนยางตะโละกลูบี จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
6	สหกรณ์กองทุนสวนยางตะโล๊ะหะลือ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	11	-
7	สหกรณ์กองทุนสวนยางตาเนาะ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	11	2
8	สหกรณ์กองทุนสวนยางธารโต จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
9	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อหิน จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	1
10	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านตาเนาะปูเต๊ะใน จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
11	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งยามู จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
12	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบ่อน้ำร้อน จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	2
13	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบันนังบูโย จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
14	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบาโงยซิแน จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	8	-
15	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบือยอง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
16	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบือราปะพัฒนา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
17	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านลำพะยา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	กรรมการ	เจ้าหน้าที่
18	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านสุตัน จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	11	2
19	สหกรณ์กองทุนสวนยางปะเต็งก้าวหน้า จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	4
20	สหกรณ์กองทุนสวนยางมงคลธรรม จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	1
21	สหกรณ์กองทุนสวนยางมุสลิมมือเล็ง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
22	สหกรณ์กองทุนสวนยางวะหัดะห์เกะรอ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
23	สหกรณ์กองทุนสวนยางสะปอง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
24	สหกรณ์กองทุนสวนยางสี่สิบสามัคคี จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
25	สหกรณ์กองทุนสวนยางหมู่บ้านสันติสุข จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	5	-
26	สหกรณ์กองทุนสวนยางหุหยงบาโระ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
27	สหกรณ์กองทุนสวนยางอนุสรณ์ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	5	-
28	สหกรณ์การเกษตรทรงปิ้ง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	5	-
29	สหกรณ์การเกษตรเขื่อนบางลาง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	5	1
30	สหกรณ์การเกษตรธารโต จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	13	10
31	สหกรณ์การเกษตรบันนังสตา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	14	1
32	สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	15	1
33	สหกรณ์การเกษตรภาคใต้ตอนล่าง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	15	2
34	สหกรณ์การเกษตรมุสลิมมือม้ง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	12	-
35	สหกรณ์การเกษตรเมืองยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	12	9
36	สหกรณ์การเกษตรยะหา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	5
37	สหกรณ์การเกษตรสตรีเมืองยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	10	-
38	สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านจุฬารัตน์พัฒนา 9 จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
39	สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านเมะฮิ จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
40	สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านสะปอง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
41	สหกรณ์ชาวบ้านจุฬารัตน์พัฒนา 10 จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
42	สหกรณ์ผู้ปลูกปาล์มน้ำมันยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	กรรมการ	เจ้าหน้าที่
43	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพาราเบตง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	-
44	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ยะลา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	15	-
45	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรเบตง จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	2
46	สหกรณ์ราษฎรอาสารักษามู๋บ้านกองพันยะหา จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	9	-
47	สหกรณ์ราษฎรอาสารักษามู๋บ้านธารโต จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	15	-
48	สหกรณ์หมู่บ้านจุฬารักษ์พัฒนา 11 จำกัด	สหกรณ์การเกษตร	7	1
49	สหกรณ์ออมทรัพย์กองร้อยอาสารักษาดินแดน จังหวัดยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	5	-
50	สหกรณ์ออมทรัพย์กำนันผู้ใหญ่บ้านฯ อำเภอ ยะหา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	7	1
51	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	15	18
52	สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจจังหวัดชายแดน ภาคใต้ จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	7	2
53	สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 44 จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	15	5
54	สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	15	4
55	สหกรณ์ออมทรัพย์เทศบาลเมืองเบตง จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	11	1
56	สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานส่วนตำบลจังหวัด ยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	15	1
57	สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลเบตง จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	11	2
58	สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	10	3
59	สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลสิโรรส จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	9	2
60	สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดยะลา จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์	15	2
61	สหกรณ์กรีซามันท์ จำกัด	สหกรณ์บริการ	5	-
62	สหกรณ์การเดินรถท่าขรูง์โรจน์ จำกัด	สหกรณ์บริการ	5	-

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	กรรมการ	เจ้าหน้าที่
63	สหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคงยะลา จำกัด	สหกรณ์บริการ	11	-
64	สหกรณ์ซอฟาร์ จำกัด	สหกรณ์บริการ	7	-
65	สหกรณ์ซอฮาปะห์ จำกัด	สหกรณ์บริการ	13	1
66	สหกรณ์เดินรถบันนังสตา จำกัด	สหกรณ์บริการ	11	-
67	สหกรณ์เดินรถยะลา จำกัด	สหกรณ์บริการ	9	-
68	สหกรณ์อัล-อามีน จำกัด	สหกรณ์บริการ	7	1
69	สหกรณ์อิสลามบันนังสตา จำกัด	สหกรณ์บริการ	15	1
70	ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลเบตง จำกัด	สหกรณ์ร้านค้า	11	7
71	สหกรณ์เครดิตยูเนียนธรรมสามัคคีตาชี จำกัด	สหกรณ์เครดิตยูเนียน	9	2
รวม			661	110

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนาลัส จินจันทิก (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการของธนาคารในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ พบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการบริหารจัดการของธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำงบประมาณของธนาคาร และด้านการร่วมมือประสานงานกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการบริหารจัดการธนาคาร และด้านการจัดคนเข้าทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารด้านการจัดคนเข้าทำงานมากกว่าพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือฝ่าย และพนักงานแผนกหรือฝ่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานธนาคารที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการบริหารจัดการธนาคารด้านการจัดองค์การ ด้านการรายงานผล และด้านการจัดทำงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นภาภรณ์ สุขสุมิตร (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชน ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-45 ปี และระหว่าง 36-45 ปี เท่ากัน ทั้ง 2 จำนวน การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอาชีพรับราชการ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุและระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการสั่งการและด้านการบริการ ประชาชนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36-45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีและมีอาชีพรับจ้าง ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุและอาชีพที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

ชรรยง อยู่เย็น (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองผึ้ง อำเภอสарภักดิ์ จังหวัดเชียงใหม่ ตามความคาดหวังของประชาชน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมากกว่าครึ่งเป็นเพศชาย โดยคิดเป็นอายุเฉลี่ย 38 ปี มีอายุมากที่สุด 76 ปี และอายุน้อยที่สุด 18 ปี และผู้ให้ข้อมูลมีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีอาชีพรับจ้าง และผู้ให้ข้อมูลมากกว่าครึ่งมีสถานภาพสมรสและผู้ให้ข้อมูลมากกว่าครึ่งมีรายได้เฉลี่ย 118,248 บาทต่อปี สำหรับความคาดหวังของประชาชนผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคาดหวังต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองผึ้ง ในระดับมากที่สุด ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการจัดทำรายงาน และด้านการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสั่งการและด้านการประสานงาน ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังมากกว่าด้านอื่นๆ

อดุลย์ มิมาพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครราชสีมา ภายหลัการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารงาน ภายหลัการแปรรูป โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน และด้านการประสานงาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทภายหลัการแปรรูป พนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทโดยรวมด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนาจการ และด้านการควบคุม

มากกว่าพนักงานเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท ด้านการวางแผน มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท ด้านการจัดการองค์การ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 20,001 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท ด้านการอำนาจการ และด้านการควบคุม มากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือน 20,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานพาณิชย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ มากกว่าพนักงานธุรการ ช่างหรือนายช่าง และลูกจ้างและอื่นๆ ส่วนผู้ชำนาญการและพนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัท ด้านการวางแผน มากกว่าพนักงานธุรการ และช่างหรือนายช่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสรุปผลการศึกษาคั้งนี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารงานในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตลอดจนเป็นข้อมูลเพื่อ การพัฒนาองค์กรให้บุคลากรเชื่อมั่นในศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และสร้างความจงรักภักดี และเพื่อตอบสนองความต้องการสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ

นารี พงษ์อนันต์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารงานสหกรณ์ดีเด่นของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานีจำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกมีความคิดเห็นในการบริหารงานของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านศักยภาพในการจัดการองค์การ ด้านคุณภาพการให้บริการสมาชิก อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก และด้านการจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

2. สมาชิกที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่ เป็นสมาชิกที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น สมาชิกที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง ภูมิลำเนาและรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

2.1 สมาชิกที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านศักยภาพในการจัดการองค์การด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ และด้านคุณภาพการให้บริการสมาชิกมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01

2.2 สมาชิกที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้านการจัดกิจกรรมสาธารณสุขประโยชน์แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.3 สมาชิกที่มีภูมิลำเนาอยู่อำเภอเมืองอุบลราชธานี และอำเภออื่นมีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านศักยภาพในการจัดการองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการจัดกิจกรรมสาธารณสุขประโยชน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุดา เชื้อสิงห์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกเห็นว่าการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี จำกัด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี จำกัด สรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 สมาชิกสหกรณ์ต่างประเภทกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่แตกต่างกัน

2.2 สมาชิกที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านการเงินแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

2.3 สมาชิกที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่แตกต่างกัน

2.4 สมาชิกที่มีความถี่ในการเข้าประชุมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม และภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

2.5 สมาชิกที่เคยเข้าอบรมความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์กับไม่เคยเข้าอบรมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านการเรียนรู้และ นวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

สมควร อ่อนอิมสิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการของพนักงานบริษัทไทโก้อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ประชากรเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุ 25-29 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. พนักงานส่วนใหญ่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร 1-3 ปี ระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับ พนักงาน

ช่างและมีรายได้ต่อเดือน 6,001-10,000 บาท การบริหารจัดการของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม อยู่ในระดับเกณฑ์ มาก พนักงานที่มีอายุ สถานภาพ และ ระดับเงินเดือน แตกต่างกัน มีการบริหารจัดการ ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลา ในการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมี การบริหารจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิสิทธิ์ ตูรงค์เรือง (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการและความพึงพอใจ ของพนักงานบริษัท จีอบเอ็กซ์ พลอเรียร์ จำกัด ที่บริษัทจัดส่งพนักงานเข้าทำงานในบริษัท ไอ เอ็ม อี ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรมีแผนกบุคคล เป็นผู้ดำเนินการ คือ การคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดเข้าทำงาน และส่งผู้ถูก คัดเลือกเข้าทำการตรวจร่างกายกับคลินิก มีการปฐมนิเทศก่อนส่งเข้าทำงาน พนักงานได้รับการบรรจุ เป็นพนักงานประจำ และมีการติดต่อกับกับเจ้าหน้าที่โดยได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง 2) พนักงานมี ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านอัตราค่าจ้าง ด้านสวัสดิการ ด้านการให้บริการ และ ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ 3) ความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารจัดการโดยรวม พนักงานเห็นด้วยอยู่ ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนกที่สังกัด ภูมิลำเนา และอายุการทำงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารจัดการแตกต่างกัน

สุเทพ แจ่มมี (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้กับพนักงานของบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก เวิร์คส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า 1) ความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน เรียงตาม ลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้าน การนำ ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม และด้านการจัดองค์กร 2) ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหาร จัดการของพนักงานโดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับ คือด้านการบังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน และด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงาน 3) การบริหารการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจ ต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน และพนักงานที่มีปัจจัยด้านระยะเวลาทำงาน รายได้ต่อเดือนแตกต่าง กัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน 4) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการบริหารจัดการของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยด้านเพศ สถานภาพ และตำแหน่งงานแตกต่าง กัน มีความพึงพอใจที่ระดับแตกต่างกัน และพนักงานที่มีปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ทำงาน รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

วรพจน์ ศรีวิริยานุภาพ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเครือบริษัท มูราคามิ ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานมีความคิดเห็นด้วยในระดับมากต่อการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ และด้านการตัดสินใจ 2) พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจมากต่อในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 3) พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ และด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) พนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานี้ สามารถสรุปได้ว่าลักษณะผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บาร์ทลีย์ (Bartley, 1981 : 67 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ พิชญกุล, 2546 : 19) มาใช้ในการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการทำงาน การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้
2. ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติตามเงื่อนไขของปริมาณงาน ความถูกต้องและสมบูรณ์ของคุณภาพงาน และคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานโดยไม่มี การนำมาแก้ไข
3. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อประสานงาน การทำงานร่วมกับองค์กรอื่น และมีความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้ถ้อยคำในการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
4. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถถ่ายทอดรายละเอียดของ

งาน การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้องได้ มีความรู้ ทักษะความชำนาญ และการแสดงแนวคิด หรือมีการวางแผนในการปฏิบัติงาน

5. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจและ การแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ และปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

ส่วนการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแนวคิดกระบวนการบริหารระบบราชการของ แนวคิดของ โบวี และคณะ (Bovee and others, 1993 : 5) และสิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18-19) มาใช้ในการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม มาใช้ในการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและแผนงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า อย่างมีระบบ มีการจัดวาง โครงการ มีการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และมีการปรับแผนงานเมื่อมีปัญหาหรือเกิดเหตุขัดข้อง

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดองค์การให้มีความเป็นระเบียบ แบบแผน จัดทำโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งสายงานบังคับบัญชา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถแบ่งส่วนงานตามความสามารถและความชำนาญ การกำหนดขอบเขตของงาน การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

3. การนำ หมายถึง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน การตัดสินใจสั่งการในการแก้ไขปัญหา มีแบบแผนและมีขั้นตอน มีการกำกับดูแล โครงการ/แผนงาน มีการจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงาน และการติดตาม กำกับ ควบคุมการปฏิบัติงาน

4. การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การควบคุมดูแลกิจกรรม การใช้งบประมาณ การแก้ไข ปรับปรุง และการรายงานผลการปฏิบัติงาน