

หน่วยที่ 11

การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

วุฒิ

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

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 11

หน่วยที่ 11

การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 11.1 แนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่ 11.2 หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์
- 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

ตอนที่ 11.3 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร
- 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

แนวคิด

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

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

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 11 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้
2. อธิบายหลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้
3. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 11.1

แนวคิดการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการรวมกันเป็นเครือข่าย อันจะเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมแก่สหกรณ์
2. องค์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญมี 9 ประการ ได้แก่ สมาชิก จุดมุ่งหมาย จิตสำนึก การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยน การสื่อสาร การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ความเท่าเทียม และผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับประเภทของเครือข่ายโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเงื่อนไขการนำไปใช้ในการอธิบาย ในที่นี้ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายเชิงกิจกรรม เครือข่ายเชิงความคิด เครือข่ายเชิงโครงสร้าง และเครือข่ายเชิงอาชีพ ทั้งนี้แต่ละประเภทจะมีกิจกรรมคล้ายกันหรือแตกต่างกันก็ได้
3. วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ควรเริ่มต้นด้วยความสมัครใจของผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกเครือข่าย ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ระบุกิจกรรมที่จะร่วมกันทำ มีแกนนำ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สร้างความเป็นเจ้าของ เปิดโอกาสเท่าเทียมกันให้ทุกคน มีทรัพยากรการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องพึ่งพาตนเองได้ ควรมีสถานภาพตามกฎหมาย มีการเชื่อมโยง ติดตาม ประเมินผล มีระบบจัดการเครือข่ายที่ดี มีการจัดการผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ระบุองค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ในการพัฒนาบุคคล กลุ่ม สหกรณ์ หรือองค์การใดก็ตาม นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นวิธีการทำงานหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนั่งในภาคธุรกิจและในการทำงานเชิงพัฒนาสังคม เนื่องจากการสร้างเครือข่ายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา เป็นกระบวนการสร้างพลังในการดำเนินงานให้เข้มแข็งและเพิ่มปริมาณกิจกรรมหรือธุรกิจของกลุ่ม สหกรณ์ หรือองค์การให้มากขึ้น และยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์อีกด้วย เนื่องจากเครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) อย่างหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่สามารถทำให้บุคคลในองค์การมีการเชื่อมโยงประสานงานกันและกันที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์การมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีองค์การจำนวนมากตระหนักว่า เครือข่ายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์การที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญและเกิดประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ หากผู้ที่เกี่ยวข้องได้สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารอันเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ เกิดการพัฒนาที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และพึ่งพาตนเองได้อย่างสมบูรณ์ และในการที่จะนำแนวคิดการบริหารเครือข่ายไปใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ความหมายของเครือข่าย (Network) มีการกล่าวถึงไว้อย่างกว้างขวาง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายดังนี้

The American Heritage College Dictionary (1993: 916) ให้ความหมายของคำว่า “Network” ไว้หลายประการ โดยมีประเด็นความหมายที่น่าสนใจ คือ An extended group of people with similar interest or concerns who interest for mutual assistance or support. แปลว่า “การเพิ่มหรือขยายกลุ่มของประชาชนที่มีความสนใจหรือตระหนักในสิ่งเดียวกัน เพื่อที่จะช่วยเหลือหรือสนับสนุนกันและกัน”

Frederickson (อ้างใน วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550: 32) ให้ความหมายของ “เครือข่ายการทำงาน” ว่าเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Reciprocal) โดยที่องค์กรต่างๆ ภายในเครือข่ายมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพ หรือมีอุดมการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน

Starkey (อ้างใน จานงค์ แจ่มจันทร์วณิช, 2553: 34) ให้ความหมาย “เครือข่าย” คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพืงพิง

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

Adam Burke (1999: 76-79) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์กลางของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่าย ด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน และ 2) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริหารแก่ประชาชน

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2547: 7) ให้ความหมาย “เครือข่าย” ว่าหมายถึง การร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรประเภทเดียวกัน หรือเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างระหว่างกลุ่มองค์กรต่างประเภทกัน ซึ่งมีหลายระดับตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม โดยดำเนินงานภายใต้เป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน

วิชัย แสงศรี (2552: 27) ให้ความหมาย “เครือข่าย” ว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนระหว่างคนกับคน กลุ่มกับกลุ่ม และเครือข่ายต่อเครือข่าย ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานต่างๆ โดยอาจผ่านเข้ามาทางผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มที่ประกอบอาชีพเดียวกันและทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการถ่ายทอดที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีผู้นำที่ดี ที่มุ่งให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจึงประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การเรียนรู้ของสมาชิกในเครือข่ายมีอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้บางอย่างก็รับจากภายนอกเข้ามาเกือบทั้งหมด แต่บางอย่างก็มีการปรับและประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของชุมชน เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวิชาชีพ

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2556: 26) ให้ความหมาย “เครือข่าย” ว่าหมายถึง การประสานเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างกลุ่มและองค์กรที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันและเชื่อมโยงขยายผลการดำเนินงานหรือแนวคิดไปสู่กลุ่มองค์กรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

ทั้งนี้ เสรี พงศ์พิศ (2548: 9) กล่าวว่า กิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่เครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทำให้ด้านหนึ่งหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้งิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง (Synergy) เป็นการให้ทรัพยากร ใช้พลังงาน อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

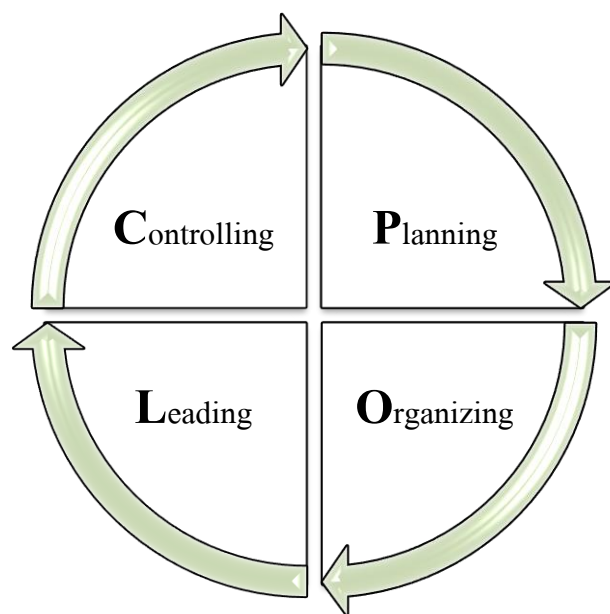
นอกจากนี้ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2555: 32) กล่าวถึง โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่นั้น แรงขับเคลื่อนจากภาคการแข่งขัน กอปรกับความทันสมัยในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้อย่างสิ้นไหล ก่อให้เกิดการปรับตัวของคนในสังคมเป็นอย่างมาก คำว่า “เครือข่าย” จึงเป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เครือข่ายธุรกิจ (Business Network) และเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ อีกมากมาย

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า “เครือข่าย” หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีการเชื่อมโยงประสานงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ร่วมกัน โดยลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ทั้งนี้มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งในระดับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ดังนั้น “เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” จึงหมายถึง การทำงานร่วมกันของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเชื่อมโยงประสานงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ร่วมกัน โดยลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งในระดับภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์

“การบริหาร” เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) โดยการบริหารมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร” ที่เรียกว่า 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

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



ภาพที่ 11.1 กระบวนการบริหาร

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

1) การวางแผน เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) **การจัดองค์การ** เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการจัดคน จัดทรัพยากรต่างๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3) **การนำ** เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์การทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับ เป็นการใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางแผนไว้

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

ดังนั้น “**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**” จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ในสหกรณ์ มาสู่กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และต้องทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมา “**การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**” จึงหมายถึง กระบวนการบริหารโดยใช้ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ระหว่างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการรวมกันเป็นเครือข่าย อันจะเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านธุรกิจ และด้านสังคมแก่สหกรณ์

2. ความสำคัญของการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารเครือข่ายทำให้เกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่ายเห็นได้จากผลงานที่สมาชิกเครือข่ายร่วมกันดำเนินการ ส่วนผลประโยชน์ระยะยาวจะเกิดในรูปของความมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดวิธีการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552: 6 และ โอภาวดี เข้มทอง, 2560: 8)

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

2.2 เป็นเวทีสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกัน เครือข่ายเป็นแหล่งสำหรับการทำงานร่วมกันสามารถเชื่อมโยงสมาชิกที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดรูปองค์กร และมีภูมิหลังที่ต่างกันและไม่มีโอกาสได้ติดต่อกัน ให้ประสานเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขอบข่ายของแผนงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นำไปสู่การทำงานร่วมกันของเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

2.3 เป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากรในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เครือข่ายทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสานงานกันในเครือข่าย เป็นที่ระดมสรรพกำลังเพื่อปฏิบัติกิจกรรมของเครือข่ายให้ลุล่วง โดยอาจแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่สมาชิกของเครือข่ายเดียวกัน แลกเปลี่ยนและนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สถานที่หรืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น และยังช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับสหกรณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือ ทำให้สมาชิกสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน ได้รับความกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อสหกรณ์

2.4 เป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันเรื่องสำคัญหรือนโยบายสำคัญ เครือข่ายสามารถที่จะระดมกระแสบางเรื่องเพื่อให้สังคมหรือกลุ่มเกิดการตื่นตัวในเรื่องนั้นๆ ซึ่งเครือข่ายอาจจะเปิดเวทีในการนำประเด็นปัญหาสำคัญต่าง ๆ นั้น ไปสู่การนำเสนอหรือผลักดันให้เกิดนโยบายที่เหมาะสมได้ สามารถทำให้ความต้องการของเครือข่ายที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบายได้รับการสนองตอบจากรัฐ

2.5 นำไปสู่การสร้างแหล่งสะสมทุนเพื่อการพึ่งพาตนเองในอนาคต การที่เครือข่ายมีการระดมพลังเพื่อสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้สามารถสะสมทุนได้มากขึ้น ประกอบกับการเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์มากขึ้น จึงทำให้เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองได้

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ บทเรียน และประสบการณ์ระหว่างกัน ทั้งกับสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่อยู่ภายในและภายนอกสหกรณ์ของตน เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดเป็นความร่วมมือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงเกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อขบวนการสหกรณ์ในภาพรวม

ประเด็นวิเคราะห์

เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.1 โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.1.1

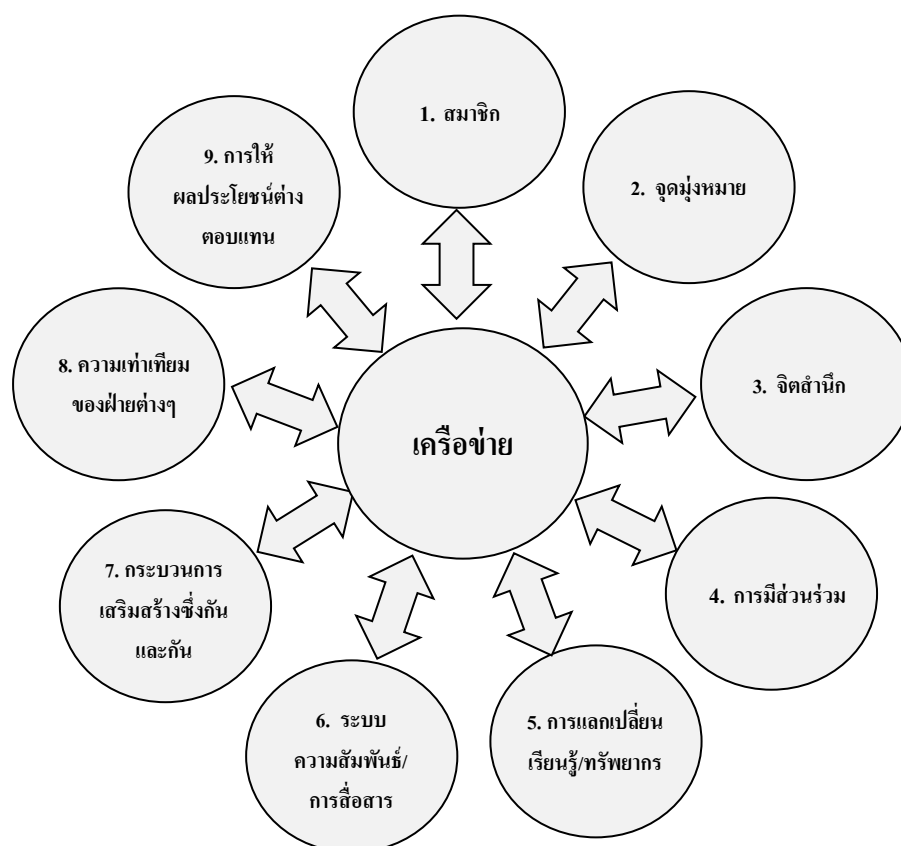
ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.1

เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบและประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เครือข่ายเป็นสายใยของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีความยืดหยุ่น และการสนับสนุน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน การเป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์ต้องมียุทธศาสตร์ของเครือข่ายที่สมบูรณ์ มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกันภายในเครือข่าย กิจกรรมที่เกิดขึ้นของแต่ละเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการรวมตัวกันเป็น เครือข่ายในแต่ละประเภท ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การที่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะรวมกันเป็นเครือข่าย ต้องมียุทธศาสตร์ของเครือข่ายที่มีความ สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ในความเป็นเครือข่ายมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการด้วยกัน ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 องค์ประกอบของเครือข่าย

ที่มา : ดัดแปลงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร (2557: 22)

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

1.1 สมาชิก การรับรู้มุมมองร่วมกันเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบ ปฏิสัมพันธ์ โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน ต้องมีความรู้สึกนึกคิด และการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น เข้าใจปัญหา มีสำนึกในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และมีความต้องการ ความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการ ดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาคือความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

1.2 จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่ม องค์การ มารวมกัน เพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอาจ กล่าวได้ว่าเป็นเครือข่าย เพราะความเป็นเครือข่ายจะต้องมีความหมายถึง “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย หรือการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน” กล่าวคือ มองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึง ทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะดำเนินไปด้วยกัน จะช่วยให้ขบวนการเคลื่อนไหวของเครือข่ายมีพลัง เกิด เอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองที่แตกต่างลงได้

1.3 จิตสำนึก การที่แต่ละบุคคล กลุ่ม องค์การจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงบุคคล กลุ่ม องค์การต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม เพราะเมื่อบุคคล กลุ่ม องค์การเห็นปัญหาหรือ ต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จิตใจที่มุ่งมั่นย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิด วิเคราะห์และ ค้นหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จนกลายเป็นองค์การเครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มีความไว้วางใจต่อกัน สามารถตอบสนองกระบวนการแก้ไข ปัญหาได้มากกว่าไม่มีเครือข่าย

1.4 การมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ สมาชิกเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายมีพลังมากขึ้น เพราะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเงื่อนไขที่ ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สมาชิกในเครือข่ายจึง ควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความเท่าเทียมและในฐานะหุ้นส่วนของเครือข่าย และควรสานต่อ ความสัมพันธ์ในแนวราบ

1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ในระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงเกิดการแลกเปลี่ยน ทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นทั้ง แนวคิด กระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่มี

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่มาจากกรณีมีส่วนร่วมแล้ว พัฒนาการของเครือข่ายจะเป็นไปอย่างช้าๆ และอาจถดถอยลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร จึงเสมือนกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

1.6 ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร ถ้ากล่าวถึงเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงาน ช่วยรักษาสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสร้างความรู้ความเข้าใจในทิศทางและความหมายร่วมของเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายเพื่อจะนำไปสู่การขยายแนวคิด อุดมการณ์ของเครือข่ายให้กว้างขวางออกไป เช่น เครือข่ายสิ่งแวดล้อมร่วมกันสร้างความรู้ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดการกำหนดมาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่อง เช่นนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ถ้าระบบความสัมพันธ์มิได้รับการตอบสนองหรือขาดการติดต่อแล้ว ความเป็นเครือข่ายก็อยู่ในภาวะที่เสื่อมถอย ดังนั้น การพัฒนาระบบเครือข่ายจะต้องยึดหลักการของความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและข้อมูลเพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของเครือข่ายนั้นๆ

1.7 กระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายก็ต้องเสริมกระบวนการทำงานของกันและกัน โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่งที่มีจุดอ่อน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การเสริมสร้างต่อกันขึ้นจากการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ซึ่งมีผลดีกว่าการไม่รวมเป็นเครือข่าย

1.8 ความเท่าเทียมของฝ่ายต่างๆ ได้แก่ บุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันเป็นเครือข่ายจะต้องยึดหลักการทำงานบนความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ การสร้างพื้นที่ทางสังคมให้เกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงการครอบงำจากฝ่ายใจฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีผลให้เครือข่ายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด

1.9 การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน ได้แก่ การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยการให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยการให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน อาจมิได้หมายถึง การให้เงินหรือทุนเท่านั้น แต่หมายถึง ความร่วมมือและความเอื้ออาทรต่อกัน และในบางครั้งอาจเปลี่ยนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นความรู้สึกรังสรรค์ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีการพบปะเสวนากันภายใต้ความสัมพันธ์ของความเป็นพี่น้องและการพึ่งพาอาศัยกัน

โดยสรุปแล้ว เครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นเครือข่ายที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ 1) สมาชิก 2) จุดมุ่งหมาย 3) จิตสำนึก 4) การมีส่วนร่วม 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ

แลกเปลี่ยนทรัพยากร 6) ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร 7) กระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 8) ความเท่าเทียมของฝ่ายต่างๆ และ 9) การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน

2. องค์ประกอบขององค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โอภาวดี เข็มทอง (2560: 10) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนว่า ในการรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของกลุ่มสมาชิกหรือสหกรณ์ เพื่อให้เกิดเป็นเครือข่ายขบวนการสหกรณ์นั้น ควรมีองค์ประกอบต่อไปนี้จึงจะเรียกว่าเป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์ และจะทำให้องค์กรเครือข่ายมีการพัฒนา มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนได้ คือ

2.1 จัดให้มีเวทีสำหรับสมาชิกเป็นระยะๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา ความต้องการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่างๆ ในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและทักษะต่างๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยเทคนิคการประสานที่อาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐหรือองค์กรเอกชนต่างๆ และระหว่างแม่ข่ายกับสมาชิก

2.2 มีโครงสร้างและการบริหารจัดการของเครือข่ายที่ชัดเจน

1) โครงสร้างขององค์กรเครือข่าย จะมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย มีรูปแบบและเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีองค์กรหลักในการประสานและรับผิดชอบดำเนินการจัดตั้งเครือข่าย หรือที่เรียกว่า “แม่ข่าย” ซึ่งหลักสำคัญที่ต้องคำนึงอย่างมาก คือ “การสร้างภาพพจน์” ที่แสดงให้เห็นว่าตนเอง (แม่ข่าย) ไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ จากกิจกรรมที่ทำนั้นเป็นการส่วนตัว แต่จะต้องแสดงให้เห็นว่า ได้ให้หรือกระจายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการที่จะพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพหรือเกิดความยั่งยืน

2) สมาชิกเครือข่าย (ลูกข่าย) มาจากตัวแทนกลุ่มสมาชิกหรือสหกรณ์ (มิใช่รายบุคคล)

3) มีระเบียบ/ข้อปฏิบัติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย หรือมีบทลงโทษสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเครือข่ายที่วางไว้ รวมทั้งการกระจายอำนาจให้สมาชิกมีส่วนร่วม และตรวจสอบในด้านต่างๆ

4) มีการติดต่อประสาน และสื่อสารกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งในการประสานงานระหว่างสมาชิกนั้น มิใช่เป็นการผลักดันภาระในเรื่องนั้นๆ ไปให้หน่วยงานอื่น (หรือสมาชิก) แต่เป็นการประสานความร่วมมือ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกให้มีแนวทางในการปฏิบัติในทางเดียวกันที่สำคัญ คือ ให้งานนั้นๆ บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดแก่ผู้มาใช้บริการขององค์กรเครือข่ายนั้นๆ

นอกจากนี้ Eberhard E. Scheduling (1994) อ้างใน Thai Asian Friendship Society Network (2012) กล่าวถึง องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงานแบบเครือข่ายว่า ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายมิได้

ตัดสินกันเพียงจำนวนสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายเท่านั้น แต่ต้องมองให้ถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่เครือข่ายได้วางร่วมกันไว้ และองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ ด้วย ดังนี้

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

สำหรับ “โครงสร้างของเครือข่าย” เสรี พงศ์พิศ (2548: 204) กล่าวว่า โครงสร้างเครือข่ายนั้น ประกอบด้วยเครือข่ายเป็นทางการก็ได้ ไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า เครือข่ายเป็นทางการมีโครงสร้างการประสานงานอย่างเป็นทางการ ขณะที่เครือข่ายไม่เป็นทางการไม่มี โครงสร้างเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับเป้าหมายทรัพยากร (เวลา เงิน คน) และขึ้นอยู่กับสมาชิกเครือข่ายว่าต้องการให้มีการจัดองค์กรอย่างไร ถ้าหากสมาชิกอยากแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเดียวก็น่าจะง่าย แต่เครือข่ายจำนวนมากต้องมีโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะถ้าหากว่าต้องประสานกิจกรรมของสมาชิกด้วย เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน

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

3. ประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การแบ่งประเภทของเครือข่ายโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทที่เกี่ยวข้องและเงื่อนไขการนำไปใช้ในการอธิบาย ในที่นี้จะแบ่งประเภทของเครือข่ายออกเป็น 5 ประเภท ซึ่งสามารถนำไปใช้แบ่งประเภทของเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และ จิตรกร สามประดิษฐ์, 2552: 8-9)

3.1 เครือข่ายเชิงพื้นที่ เป็นการรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกัน เป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทาง และเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย (Area Approach) เป็นการจำแนกตามพื้นที่ดำเนินงานหรือแผนดำเนินการของสหกรณ์ จึงแบ่งได้เป็นเครือข่ายระดับหมู่บ้านในพื้นที่ของตำบลหนึ่ง หรือระดับตำบลข้ามพื้นที่อำเภอ เครือข่ายระดับอำเภอใน

จังหวัดหนึ่ง หรือระดับอำเภอข้างพื้นที่จังหวัด และระดับจังหวัดในภูมิภาคหนึ่ง หรือข้ามภูมิภาคทั่วประเทศ เช่น เครือข่ายกลุ่มโคนมของสหกรณ์โคนมหมวกเหล็ก จำกัด สหกรณ์โคนมโคราช จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด เป็นต้น

3.2 เครือข่ายเชิงกิจกรรม เป็นเครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลัก ในการรวมกลุ่ม/องค์การ โดยมองข้ามเชิงมิติพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เป็นการจำแนกเครือข่ายตามประเภทของกิจกรรม หรือประเด็นปัญหาที่เครือข่ายนั้นสนใจ เช่น เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายอนุรักษ์ป่าชายเลน เครือข่ายภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายเกษตรผสมผสาน เครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน เครือข่ายข้าวคุณธรรม เครือข่ายตลาดสีเขียว เครือข่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นต้น จะเห็นได้ว่า เครือข่ายเชิงกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่เน้นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ โดยใช้กิจกรรมที่ทำมาเชื่อมร้อยกันเป็นเครือข่าย ในเครือข่ายประเภทนี้มักเป็นเครือข่ายภายในชุมชนที่สมาชิกของเครือข่ายเป็นที่รู้จักมักคุ้นกัน เช่น เป็นญาติพี่น้องกัน เป็นครูหรือลูกศิษย์กัน หรือเคยร่วมอยู่ในกิจกรรมเดียวกันมาก่อน การร่วมมือกันดังกล่าวอาจจะขยายออกไปเป็นความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างหมู่บ้านได้ กรณีตัวอย่างของเครือข่ายประเภทนี้ เช่น กิจกรรมการผลิตอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมหมวกเหล็ก จำกัด กับสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินพญากลาง เป็นต้น

3.3 เครือข่ายเชิงความคิด เป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงานด้านความคิด ความรู้ หรือเทคนิคต่างๆ เป็นเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแต่อยู่ต่างถิ่นกัน รวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายเพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กันเพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น กิจกรรมส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อได้มาซึ่งความรู้ ความคิด และเทคนิควิธีการในการประกอบอาชีพ โดยมีเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้นำของแต่ละองค์การมีโอกาสได้เผยแพร่ความคิดของตน และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่นๆ เช่น เครือข่ายกลุ่มทอผ้าไหมจังหวัดน่าน สมาชิกของเครือข่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในการวิเคราะห์กลุ่มและเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในด้านการพัฒนาการผลิตผ้าไหมหลายต่างๆ กัน เป็นต้น

3.4 เครือข่ายเชิงโครงสร้าง เป็นการจำแนกประเภทเครือข่ายโดยพิจารณาจากลักษณะความสัมพันธ์ของเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันหรือสถานภาพต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ เครือข่ายตามแนวนอน และเครือข่ายตามแนวตั้ง

1) เครือข่ายตามแนวนอน (Horizontal Network) เป็นการสร้างเครือข่ายของกลุ่มหรือองค์การที่มีสถานภาพใกล้เคียงกัน เชนิฐปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกลุ่มธนาคารข้าว เป็นต้น ลักษณะการติดต่อสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์หรือการช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยมีการติดต่อระหว่างบุคคลหรือองค์การ หรืออาจมีองค์การหนึ่งที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเครือข่าย โดยทั่วไปแล้วเครือข่ายในงานพัฒนาส่วนใหญ่จะป็นองค์การเครือข่ายตามแนวนอน เช่น เครือข่าย

กิจกรรมการเรียนรู้จะก่อเกิดผู้นำใหม่ นอกจากความรู้และทักษะที่สมาชิกจะได้รับเพิ่มขึ้นแล้ว ยังพบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความจำเป็นต้องสร้างวิทยากรท้องถิ่นสำหรับการอบรมจากกรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือสมาชิกสหกรณ์ที่มีศักยภาพ เช่น วิทยากรด้านปฏิวชีวภาพสำหรับกลุ่มตัวเองและใกล้เคียง บุคคลเหล่านี้ได้ถูกฝึกให้สามารถถ่ายทอดเทคนิคในการผลิตปุ๋ยและสารกำจัดหรือป้องกันศัตรูพืช จึงเป็นกระบวนการสร้างผู้นำอย่างธรรมชาติ ยังผลให้เกิดผู้นำกลุ่มใหม่จำนวนหนึ่ง กระบวนการสร้างวิทยากรนี้ทำให้มี “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” เกิดขึ้นในสหกรณ์ในหมู่บ้านและในชุมชน ในหมู่บ้าน วิทยากรเหล่านั้นจะเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้พัฒนาความรู้ดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นมากขึ้น

4.2 กิจกรรมออมทรัพย์ ออมทรัพย์เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการประสานกลุ่มเป็นเครือข่าย สมาชิกของเครือข่ายส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมออมทรัพย์เป็นกิจกรรมพื้นฐานขององค์กร กล่าวคือ กลุ่มที่มารวมตัวกันเป็นเครือข่าย จะมีประสบการณ์การรวมตัวเป็นกลุ่มออมทรัพย์มาก่อน ส่วนกลุ่มที่ยังไม่มีการออมทรัพย์ เมื่อมาเป็นสมาชิกเครือข่าย ก็มักจะถูกผลักดันให้มีกิจกรรมการออมทรัพย์ ความสำคัญของกิจกรรมการออมทรัพย์ที่มีต่อการสร้างเครือข่าย มีอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุนได้มากขึ้น เมื่อมีการสานเป็นเครือข่าย การพึ่งพาตนเองด้านเงินทุนจะมีเพิ่มขึ้น และพบว่า ภายในเครือข่ายเดียวกัน กลุ่มที่มีเงินออมมากสามารถช่วยเหลือเงินทุนแก่กลุ่มที่มีเงินอมน้อยได้ ทำให้เกิดการพึ่งพาทางด้านเงินทุนระหว่างกลุ่ม

2) เป็นฐานสู่กิจกรรมอื่น เครือข่ายหรือกลุ่มที่มีกิจกรรมการออมทรัพย์มาก่อนมักจะมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและการบริหารที่จะก้าวสู่กิจกรรมอื่นมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ทำกิจกรรมออมทรัพย์มาก่อน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด ดังนั้นกิจกรรมที่เครือข่ายควรดำเนินการเป็นอย่างยิ่งคือ การผูกโยงกิจกรรมการออมทรัพย์เข้าด้วยกัน เพราะนอกจากจะเป็นการร้อยเครือข่ายไว้ได้ดีแล้ว ยังเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเครือข่ายในการสร้างกิจกรรมอื่นๆ ได้

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

4.4 กิจกรรมการเคลื่อนไหวกว้างหรือ เมื่อปัจเจกบุคคลหรือสมาชิกกลุ่มได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน ก็มักจะมีการรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องการแก้ปัญหาจากรัฐ หรือเรียกร้องความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ เช่น ราคาผลิตภัณฑ์ตกต่ำก็จะรวมกันเคลื่อนไหวกว้างเรียกร้องต่อรองกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การทำงานของ

เครือข่ายเคลื่อนไหวยุโรปจะแตกต่างจากเครือข่ายอื่นๆ กล่าว คือ ต้องมีการรวมตัวของสมาชิกจำนวนมาก แต่มีระยะเวลาทำงานสั้นกว่า เห็นผลมากกว่าเห็นผลเร็ว เช่น การรวมตัวของเครือข่ายโคนม เป็นต้น

ส่วนกิจกรรมของเครือข่ายสหกรณ์ ด้วยสหกรณ์แต่ละสหกรณ์อาจจะมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งสมาชิก ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือมีศักยภาพดีกว่าอาจจะเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ของคนในสหกรณ์ ร่วมกัน ทั้งในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ เช่น ชุมชุม สหกรณ์ระดับประเทศได้จัดให้มีการศึกษาอบรมหรือดูงานสำหรับพัฒนาบุคคลในสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง หรือ อาจให้สนับสนุนสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่มีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้วในการพัฒนาบุคคลของสหกรณ์ได้

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

2) กิจกรรมเครือข่ายด้านการเงิน เช่น การรับฝากเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การให้กู้ยืมเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย เป็นต้น

3) กิจกรรมเครือข่ายด้านการค้า เช่น การซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย การร่วมกันซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย การขายสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย เป็นต้น

4) กิจกรรมเครือข่ายการผลิต เช่น การจัดหาปัจจัยการผลิตร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ เป็นต้น

5) กิจกรรมเครือข่ายด้านอื่นๆ เช่น การร่วมมือกันช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมในอำเภอ เช่น การร่วมมือกันเพื่อลดต้นทุนจากบริการขนส่ง การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรสหกรณ์ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว กิจกรรมของเครือข่าย แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ 2) กิจกรรมออมทรัพย์ 3) กิจกรรมอาชีพหรือวิสาหกิจชุมชน และ 4) กิจกรรมการเคลื่อนไหวยุโรปหรือเครือข่ายของสหกรณ์เป็นการร่วมมือกันเพื่อ 1) ดำเนินการด้านวิชาการ 2) ดำเนินการด้านการเงิน 3) ดำเนินการด้านการค้า 4) ดำเนินการด้านการผลิต และ 5) การดำเนินการด้านอื่นๆ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย และเครือข่ายของสหกรณ์จะเข้มแข็งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็ง การทำงานร่วมกัน และการร่วมมือกันของสมาชิกในเครือข่าย

สำหรับเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะเป็นการรวมตัวกันของเครือข่ายสมาชิก หรือเครือข่าย คณะกรรมการดำเนินการ หรือเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในเครือข่ายตามที่กล่าว มาข้างต้น ซึ่งอาจจะดำเนินการกิจกรรมเดียว หรือในหลายๆ กิจกรรม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการรวมกันเป็น เครือข่ายของแต่ละเครือข่าย การแบ่งประเภทเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์สามารถใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ประเภทของเครือข่ายทั้ง 5 ประเภท ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ประเด็นวิเคราะห์

การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายประเภทใด ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุดในการ รวมตัวกันเป็นเครือข่าย จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.2 โปรคปฏิบัติกิจกรรม 11.1.2 ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.2

เรื่องที่ 11.1.3 วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น มีความสำคัญต่อสหกรณ์ และจะเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น หากมีสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะจะเกิดการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลข่าวสาร อันเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ ความร่วมมือในด้านต่างๆ ให้ เกิดขึ้นในสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์เกิดการพัฒนาที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และพึ่งตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ Starkey (อ้างในโอภาวดี เข้มทอง, 2560: 18) ได้สรุปบทเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของเครือข่ายมาเป็นแนวทาง กว้างๆ สำหรับกระตุ้นให้นักพัฒนาสนใจในการสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป ซึ่งสามารถนำมาปรับ ใช้เป็นวิธีการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ ดังนี้ (ปรับปรุงจากโอภาวดี เข้มทอง, 2560: 18-24)

1. **มีวัตถุประสงค์ชัดเจน** การจัดตั้งเครือข่ายต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางของ เครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์กรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกที่แข็งแกร่งของเครือข่าย การ กำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำ จากกลุ่มคนบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรมีการทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการ ทำงานของเครือข่ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์จะยังคงมีความสำคัญและ เหมาะสมสำหรับการทำงานของเครือข่ายในอนาคตอีกหรือไม่ เครือข่ายควรเตรียมตัวสำหรับการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามเวลา ควรมีการปรับตัวอุปสรรคเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผลแล้ว เครื่องข่ายอาจมีการจัดแจงอะไรบางอย่างขึ้นมาเป็นการชั่วคราว เพื่อสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก และเมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ก็ต้องเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับวัตถุประสงค์ใหม่ๆ อีก หรืออาจสลายตัวเองก็ได้

2. **ระบุกิจกรรมที่ทำร่วมกันชัดเจน** เครื่องข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก พลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก กิจกรรมใหม่ๆ ก็จะนำไปสู่การเป็นเครือข่ายอื่นๆ ความคิดคักของเครือข่ายไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมเพียงการส่งจดหมายข่าวถึงสมาชิก บัญชีรายชื่อสมาชิกที่มีจำนวนมาก ไม่ใช่สิ่งทดแทนการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้า และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเพื่อการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน กิจกรรมที่ชัดเจนไม่ใช่ต้องเป็นการเตรียมการโดยกลุ่มแกนนำของเครือข่าย การให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมเองเป็นการเปิดทางให้เกิดความร่วมมือกันทั้งเครือข่าย ในเครือข่ายที่ที่แข็งแกร่ง กิจกรรมของเครือข่ายจะเกิดขึ้นในวงกว้าง บางกิจกรรมดำเนินการโดยกลุ่มแกน แต่หลายกิจกรรมทำโดยสมาชิก

3. **มีกลุ่มแกนนำที่พิจารณาตนเพื่อเครือข่าย** แม้ว่ากรมีส่วนร่วมในวงกว้างจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเครือข่าย แต่ก็ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงานจัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก บุคคลหรือองค์กรที่เป็นกลุ่มแกนต้องคิดให้พ้นจากงานในองค์กรของตัวเอง เพราะขณะนี้ตนเองทำหน้าที่ให้กับสมาชิกทั้งหมดไม่ใช่ทำงานให้กับองค์กรของตัวเองเท่านั้น กลุ่มแกนต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื่องจากบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาส่วนใหญ่รู้สึกถูกกดดันให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรของตนไปในการทำงานให้กับเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่ายจึงมักจะได้รับความเอาใจใส่ก็เฉพาะเมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญ ดังนั้น คนหรือองค์กรที่พิจารณาตนหรือได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มแกนควรมองความสำเร็จของเครือข่ายในฐานะที่เป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิตและอาชีพ ผลกระทบของขบวนการทางสังคมบางอย่างที่มีต่อโลก เช่น การรักษาระบบนิเวศ การเรียกร้องสิทธิสตรี และการเรียกร้องประชาธิปไตย เป็นต้น ส่วนใหญ่มีผลมาจากองค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มอาสาสมัครกลุ่มเล็กๆ ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านั่นเอง กลุ่มแกนนำต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกเครือข่าย มีการติดต่อสังสรรค์กับสมาชิกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามความคิดและความต้องการที่เปลี่ยนไปของสมาชิกได้ทัน ถ้าไม่มีการติดต่อกัน กลุ่มแกนนำมีแนวโน้มเอียงที่จะมุ่งไปสู่การรวมศูนย์อำนาจและแยกตัวออกจากสมาชิก

มากขึ้นทุกที ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง อาจให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบภายในเครือข่ายหรือให้มีการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตยก็ได้

กลุ่มแกนนำควรมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของเครือข่าย และความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายคนอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอโดยการวิพากษ์ตนเอง ควรมองวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่าย และระบบการจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อช่วยให้เครือข่ายดำรงวิธีการทำงานที่ใช้ได้จริง

4. หลีกเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจจากการมอบอำนาจ เครือข่ายและกลุ่มแกนนำควรกำหนดเรื่องที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป การครอบงำ การแยกตัวเองออกห่างจากสมาชิก และการกลายเป็นสมาชิกที่เฉยเมยต่อกิจกรรมเครือข่าย เครือข่ายบางแห่งเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจโดยการมอบให้สมาชิกเป็นคณะทำงานในเรื่องต่างๆ และมีหน้าที่ประสานงานในเรื่องนั้นๆ เครือข่ายไม่ควรทำให้สมาชิกตั้งความหวังไว้กับกลุ่มแกนนำมากเกินไปว่าจะต้องเป็นหน่วยดำเนินงานในทุกกิจกรรม สมาชิกเองก็ควรมีความรู้สึกรับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมหรือเสนอตัวเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรมของเครือข่ายด้วย ถ้าเครือข่ายไม่มีชีวิตชีวา สมาชิกควรดำเนินตัวเองเท่าๆ กับดำเนินกลุ่มแกนนำ

5. การกระจายอำนาจที่จัดตั้งโดยองค์กรความช่วยเหลือ เครือข่ายที่จัดตั้งโดยองค์กรแหล่งทุน และเครือข่ายด้านการวิจัยและฝึกอบรมระหว่างประเทศ โดยทั่วไปมีจุดเริ่มจากการมีเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ประจำ ซึ่งมิแนวนั้นจะเป็นเครือข่ายที่มีรูปแบบทางการที่ดำเนินการภายใต้การกำกับของแหล่งทุน แม้ว่าจะเป็นเครือข่ายที่เกิดจากสถาบันเจ้าของทุนที่ทำให้ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนทางการเงินจากนานาชาติ แต่เครือข่ายก็ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้กับสมาชิก ซึ่งอาจทำในลักษณะการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมบางเรื่องได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมอย่างมีอาชีพ มีสถานภาพและความรับผิดชอบที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เครือข่ายสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปเมื่อองค์กรแหล่งทุนปิดการช่วยเหลือ

6. สร้างหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของ และการเปิดโอกาส ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย กระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายควรดำเนินไปในลักษณะประชาธิปไตย และทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถควบคุมหรือมีบทบาทในการดังกล่าว เครือข่ายควรเปิดทางให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้าง โดยอาจกำหนดกรอบอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่มีลักษณะบังคับให้สมาชิกและองค์กรแกนนำสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์คัดค้านหรือให้ความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการรวมพลังอันเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย

ในเครือข่ายอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ซึ่งรวมถึงการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรของเครือข่าย การได้เป็นเจ้าของจัดการประชุม การได้รับอุปกรณ์ฝึกอบรม และการเป็นตัวแทนของเครือข่ายในคณะกรรมการบริหารเครือข่าย หรือการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทำให้

ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เครือข่ายมีความสมานฉันท์และป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยกระหว่างสมาชิก ประเด็นต่างๆ ข้างต้นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

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

เครือข่ายต้องคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดวงเงินในการทำกิจกรรม และต้องมีโครงสร้างที่จะดูแลรักษาและจัดการเงินจำนวนดังกล่าว หลักการที่เสนอเป็นแนวทางในเรื่องนี้ คือ เครือข่ายควรมีมีต้นทุนในการดำเนินการและค่าโสหุ้ยที่น้อยที่สุด การหาและการจัดการเงินอุดหนุนต้องการเวลาและแรงงานจากสมาชิก เครือข่ายที่อาจไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อดำรงความน่าเชื่อถือของเครือข่าย ทั้งต่อสมาชิกและผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ต้องให้สมาชิกในวงกว้างเข้ามีส่วนร่วมและรับรู้การจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุนสมาชิก และหน่วยงานที่อุดหนุนเครือข่ายมักจะส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ยิ่งเครือข่ายสามารถได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกได้มากเท่าไรก็จะยิ่งมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่สมาชิกจะให้กับเครือข่ายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงิน ดังตัวอย่างของเครือข่ายวิจัยและพัฒนาแห่งหนึ่ง ได้ให้บุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ต้องเสียเงินบำรุง แต่สมาชิกต้องส่งบทความหรือความคิดเห็นที่มีต่องานวิจัยและพัฒนาของเครือข่ายกลับมายังกรรมการเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายสามารถได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือช่วยให้เครือข่ายได้รับการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และช่วยให้ได้รับบริการที่จะสนับสนุนสถาบันเครือข่าย อย่างไรก็ตามเครือข่ายต้องระมัดระวังไม่ให้หน่วยงานที่ติดต่อด้วยนั้นเข้ามาครอบงำหรือรวบอำนาจการจัดแจงภายในของเครือข่าย เครือข่ายที่พึ่งพิงหน่วยงานที่ให้เงินอุดหนุนเพียงแห่งเดียว มีแนวโน้มที่จะถูกรวบอำนาจสูงและแม้แต่การกำหนดวาระการสนับสนุนตามอำเภอใจของหน่วยงานนั้นๆ เครือข่ายอาจต้องการการอุปถัมภ์จากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เงินตราในสกุลท้องถิ่น เครือข่ายควรลดค่าใช้จ่ายเพื่อเดินทางโดยเครื่องบินหรือเพื่อไปต่างประเทศให้น้อยลง และมุ่งการสร้างเครือข่ายภายในประเทศมากกว่า หรือจัดการประชุมนานาชาติให้มาดำเนินการในหรือใกล้ประเทศของตนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ หรืออีกทางหนึ่ง เพื่อให้

ได้ประโยชน์จากการร่วมในเครือข่ายของต่างประเทศ เครือข่ายควรเลือกที่จะไปร่วมประชุมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเอง

8. มีความเป็นไปได้และไม่มีปัญหาในการเลี้ยงตัวเอง เครือข่ายส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือหนึ่งแห่งหรือมากกว่า โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตามมีเครือข่ายบางแห่งก็สามารถพึ่งตนเองได้ในทางการเงิน เช่น ขบวนการสหพันธ์การเกษตรธรรมชาติระหว่างประเทศ (IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movement) ที่มีองค์กรแกนอยู่ในประเทศเยอรมัน เครือข่ายนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากสมาชิก ในประเทศพัฒนาเครือข่ายบางแห่ง เช่น สมาชิกสมาคมด้านวิชาชีพสามารถอุดหนุนกิจกรรมของเครือข่ายด้วยเงินค่าสมาชิกนิตยสารและงานอาสาสมัคร สมาชิกมีฐานะดีและสามารถจ่ายเงินส่วนตัวเป็นค่านิตยสารและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปร่วมประชุม ยิ่งกว่านั้น สมาชิกมักจะทำงานในหน่วยงานที่สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่าย และยินยอมให้สมาชิกใช้เวลาทำการไปทำงานให้กับเครือข่ายด้วย เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น การตั้งเครือข่ายในองค์กรทำให้เครือข่ายสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ไปได้มาก ทั้งนี้เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ ในการทำงาน of เครือข่ายได้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลานั้น

9. มีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางขึ้นด้วย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมายดึงดูดการมีส่วนร่วมและทำให้ได้รับการอุดหนุนทางการเงินได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่าความถึงการยอมทำตามกฎหมายเสมอไป แต่เครือข่ายที่ได้รับการร่วมมือและนับไว้เป็นพวก ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าเครือข่ายที่ถูกต่อต้านและกีดกันออกไปจากสังคม

ความถูกต้องตามกฎหมายทำได้โดยการมีผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากสังคมเข้าร่วมในเครือข่าย และการเผยแพร่ที่มีเป้าหมายดี การใช้ชื่อที่ง่ายและเครื่องหมายของเครือข่ายบ่อยๆ ก็สามารถช่วยให้ได้รับการยอมรับจากสังคมและกฎหมาย

คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยีที่เครือข่ายมีการส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยน มีผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่าย ผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้เขียนเอกสารเผยแพร่ ควรมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ นั้นได้รับความเชื่อได้ว่ามีความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างลัทธิจักรวรรดินิยมทางวิชาการ เครือข่ายการวิจัยและพัฒนา มักได้ประโยชน์จากกลุ่มแกนที่มีผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ มีวิธีการทำงานแบบ “ดีเพื่อก่อ” และมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงของระดับรากหญ้าอย่างใกล้ชิด

10. มีการเสริมให้สมบูรณ์และการเชื่อมโยง เครือข่ายแต่ละเครือข่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ โครงการ สมาชิก และระบบการจัดการที่แตกต่างกันแต่มีส่วนที่เชื่อมซ้อนกันอยู่ สะท้อนถึงขอบเขตและกลุ่มเป้าหมาย

ของเครือข่าย การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลายลักษณะ โดยอาจเป็นการเสริมในแง่ภูมิศาสตร์ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ดำเนินการในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมเครือข่ายแนวราบที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน ชาวนา สถาบันวิจัย เป็นต้น หรือเชื่อมโยงเครือข่ายที่อยู่ในสาขาวิชาต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น วิทยาศาสตร์ด้านสัตว์ วิศวกรรมทางการเกษตร สังคมวิทยาชนบท การขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวตั้งที่ช่วยนำความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานส่งเสริม นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานความช่วยเหลือ นักการเงิน และภาคเอกชนเข้าด้วยกันก็มีความจำเป็น

การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายมีความจำเป็นเพื่อ

- ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่ม
- ส่งเสริมความร่วมมือที่เสริมซึ่งกันและกันให้เรื่องที่ทำนั้นมีความสมบูรณ์
- หลีกเลี่ยงการแข่งขัน
- ลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการ
- ทำให้ผลประโยชน์ของเครือข่ายมีมากขึ้น
- ใช้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กรต่างๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเชื่อมเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ได้ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

11. มีการติดตามผลและประเมินผล เครือข่ายต้องการการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน ไม่เพียงแต่ประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายเป็นระยะๆ ด้วย จากเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น การติดตามผลและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่องยาก ดังนั้น กระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย จึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทั้งหมดต้องเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และกำหนด

12. มีการจัดการเครือข่ายที่ดี การจัดการเครือข่ายเป็นเรื่องซับซ้อน และมีคนน้อยคนนักที่ได้รับการฝึกฝนมาในสายนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายจำนวนมากสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลุ่มของผู้จัดการมือสมัครเล่นที่มีความกระตือรือร้นซึ่งไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการมาก่อนเลย อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่เครือข่ายทั้งหมดต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือลองผิดลองถูก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการทำงาน หรือการจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคจะเป็นประโยชน์มาก

13. จัดสรรการเกี่ยวข้องกับผู้ได้ประโยชน์อย่างเป็นทางการและโปร่งใส เครือข่ายมุ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้ประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่าย

วิจัยและพัฒนาการเกษตร จะประสบความสำเร็จถ้าใช้วิธีการที่พิจารณาหรือรับเอาความคิดเห็นและประสบการณ์ของเกษตรกรมาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย เครื่องข่ายระดับชาติและระดับนานาชาติก็ได้ประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายของผู้ได้รับประโยชน์ระดับพื้นที่เช่นกัน การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ในส่วนต่างๆ ของประเทศ และระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สมาชิกเครือข่ายสามารถช่วยติดต่อกับกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่นและอำนวยความสะดวกให้กับการติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม

14. เน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน การมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำเช่นนั้น สมาชิกต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีผลประโยชน์ในกิจกรรมบางอย่าง มีความปรารถนาจะสมทบอะไรบางอย่างให้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ศรัทธาต่อเครือข่าย เชื่อใจผู้นำเครือข่าย และมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอนาคตของเครือข่าย

โดยสรุป ในการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ถ้ามีวัตถุประสงค์ของการรวมกันเป็นเครือข่ายที่ดี มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งขันของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

ประเด็นวิเคราะห์

วิธีการสร้างและบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สามารถเกิดขึ้นเองกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้หรือไม่ ยังขาดปัจจัยนำเข้าสำหรับการสร้างเครือข่ายในเรื่องใดบ้าง

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.1.3 โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.1.3
ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.3

ตอนที่ 11.2

หลักการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

เรื่องที่ 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

เรื่องที่ 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่สมาชิกเริ่มพัฒนาตนเองก่อน เมื่อพึ่งพาตนเองได้แล้ว จึงสร้างความรู้จกกับคนอื่น และทำให้คนอื่นรู้จัก จากนั้นจะเกิดการเชื่อมโยง เกิดการมีส่วนร่วม และรวมกันเป็นเครือข่ายสมาชิก แล้วใช้หลักการบริหารให้เครือข่ายที่เกิดขึ้นนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกภายในเครือข่ายต่อไป สำหรับสมาชิกสัมพันธ์เป็นแนวคิดการดำเนินการตลาดสมัยใหม่ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างสมาชิกให้มีความภักดีและมีความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับสหกรณ์
2. การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นกระบวนการพัฒนาตัวคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและศรัทธาต่ออุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เมื่อพัฒนาตนเองดีแล้วจึงพัฒนาการรวมกันเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป
3. การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ฝ่ายจัดการต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองก่อน โดยวิเคราะห์ตนเอง มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลง คิดบวก ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางแผนก่อนลงมือทำ มีการสื่อสารที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีสมาธิ และมีสุขภาพดี ซึ่งการรวมกันเป็นเครือข่ายช่วยให้ฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีเพื่อนที่ปรึกษาหาหรือในเรื่องของการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องต่อสมรรถนะของตำแหน่ง ตั้งทำงานให้สหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ในระยะยาว

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ได้
2. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้
3. อธิบายและประยุกต์การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ ได้

เรื่องที่ 11.2.1 การบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีความเจริญก้าวหน้าสมาชิกจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ และประธานกรรมการ โดยไม่คาดหวังสินจ้างรางวัลเมื่อไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการเป็นเจ้าของ การสอบถาม การตรวจสอบ สมาชิกมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ความเจริญเติบโตและความเข้มแข็งมั่นคงของสหกรณ์ควรได้รับการผลักดันจากสมาชิกอย่างแท้จริงจึงจะสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้สมาชิกต้องร่วมกันยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปพร้อมกันด้วย การสร้างเครือข่ายสมาชิกในสหกรณ์จะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ เข้าถึงหลักการและวิธีการสหกรณ์โดยการปฏิบัติตาม และนำสู่การพัฒนาสหกรณ์โดยสมาชิกให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าหรือผู้รับบริการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น

1. การสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์ ประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกทุกคน คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของบุคคล จึงควรดำเนินการไปในทุกฝ่าย นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายบุคคลนี้ ยังควรกระจายออกไปภายนอกสหกรณ์ด้วย ทั้งบุคลากรที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ หรือนอกขบวนการสหกรณ์ในภาคเอกชน ภาครัฐต่างๆ ทั้งนี้ยึดคติที่ว่า ยิ่งมากเครือข่าย ยิ่งกว้างขวาง และนำประโยชน์มาสู่สหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้น ในส่วนของการสร้างเครือข่ายเป็นกระบวนการต่างตอบแทน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ทั้งความคิด ข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อแลกเปลี่ยน โดยมีการบอกต่อ ชักนำ รวมถึงการติดต่อระหว่างกัน ด้วยการแบ่งปันเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนที่อยู่ในแวดวงของการโยโย ทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายที่ดีที่สุดจึงอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของการให้เป็นปฐมบทและการต่างตอบแทน ซึ่งก็เป็นเรื่องของกาให้และการรับที่เท่าเทียมกัน

การสร้างเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ควรดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก กฎญา
 ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552: 23-25)

1.1 การเริ่มที่ตัวของสมาชิกก่อน คือ เริ่มที่ตัวเองก่อน แล้วค่อยๆ ขยายวงกว้างออกไปเป็นชั้นๆ ค่อย
 เป็นค่อยไป จากผู้ใกล้ชิดไปสู่ภายนอก จากเครือข่ายญาติ มิตรสหายสู่บุคคลทั่วไป จากความสัมพันธ์ทั่วไปสู่
 ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้อาจจะอาศัยแนวทางเรื่องหลักการสหกรณ์ ทั้ง 7 ข้อ ตลอดจนอุดมการณ์สหกรณ์
 เป็นวิถีปฏิบัติก็ได้ การริเริ่มเครือข่ายโยงโยนี้ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ความดี ความมีน้ำใจ การให้และการรับที่
 เหมาะสม โดยที่สมาชิกของสหกรณ์ควรมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

1) การยอมรับในคุณค่าของทุกคนว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้สามารถนำมาถักทอ
 ร้อยเป็นสายใยได้ ถ้าทุกคนเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความคิดเห็นข้อมูลข่าวสาร และพร้อมรับความสำเร็จร่วมกัน

2) สมาชิกควรสำรวจตนเองก่อนจะไปเชื่อมโยงเครือข่ายกับผู้อื่น ต้องวิเคราะห์แยกแยะความชอบ/
 ไม่ชอบออกจากกัน เพราะโดยปกติแล้วถ้าคนเราชอบและไม่ชอบอะไรที่คล้ายๆกัน ก็จะร่วมมือได้ดีกว่าชอบและ
 ไม่ชอบในสิ่งที่ขัดกัน

3) ต้องสร้างความมั่นใจในกันและกันด้วยคำชม เพราะการชมเป็นการสร้างกำลังใจและสร้าง
 ความมั่นใจให้แก่กันและกัน และจะเป็นสะพานทอดไปสู่การเป็นเครือข่ายที่ถาวรด้วยสัมพันธภาพที่ดียิ่ง

4) ควรมีมารยาทและมีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือกันและกัน หากเครือข่ายเกิดความท้อถอยก็ควรให้
 กำลังใจกันและกันและแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นช่องทางให้เกิดการขยายตัวของ
 เครือข่าย

5) การเป็นผู้รับและผู้ให้ที่ดีต่อกัน มีความยุติธรรมและเกื้อกูลกันและกัน เราทราบกันแล้วว่าการ
 เป็นเครือข่ายจะเกี่ยวข้องกับคนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปเสมอ และทั้ง 2 คนนั้น จะมาสร้างความสัมพันธ์กันใน
 ลักษณะผู้รับและผู้ให้ ดังนั้นจึงควรเป็นผู้ให้และผู้รับที่เปี่ยมล้นไปด้วยความดีคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะ
 ควรยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์ด้วย

6) จงยึดหลักทำดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การเชื่อมโยงเครือข่ายนี้ จะเป็นต้องอาศัยทัศนคติที่ดีต่อกัน มี
 ความคิดกว้างไกล รู้จักการบริหารจัดการเครือข่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้การมีคุณธรรม จริยธรรม และ
 อุดมการณ์ของสหกรณ์ด้วย

1.2 การสร้างความรู้จักกันอื่น คนเราจะประสบความสำเร็จได้ยากในชีวิต หากไม่รู้จักผู้อื่นเลย วันๆ ก้ม
 หน้าก้มตาทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเดียว โลกนี้มีคนรู้จักเพียงคนเดียวเท่านั้น การรู้จักกันอื่นไม่ว่าเกิด
 จากสาเหตุใดๆ ก็ตาม ย่อมมีประโยชน์ต่อตัวเราเองทั้งสิ้น ดังกล่าวว่า “การรู้จักกันเป็นทรัพย์อันประเสริฐ” ทั้งนี้
 เพราะคนเราต้องพึ่งพาอาศัยกัน แต่การรู้จักกันนั้นสิ่งสำคัญ ก็คือว่า เราจะต้องรู้จักใครจึงจะก่อเกิดประโยชน์กับ
 เรามากที่สุด โดยแนวทางในการสร้างความรู้จักกับคนอื่นดำเนินการได้ดังนี้

1) เริ่มจากเครือข่ายมาก่อน เพราะเครือข่ายจะเป็นกลุ่มคนแรกที่อยู่แวดล้อมเรา มีขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิตที่ไม่แตกต่างกับเรา ทำให้การสร้างเครือข่ายได้ง่ายและไม่มี ความแปลกแยก

2) ขยายไปสู่เพื่อนๆ เพื่อจะมีหลายคน หลายกลุ่ม หลายประเภท แต่สิ่งสำคัญต้องพยายามหาเพื่อนสนิท หรือเพื่อที่คุ้นเคยกันมานาน เพราะกลุ่มเพื่อนเหล่านี้จะเริ่มจากการไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวพันเสมอ การสร้างเครือข่ายจึงอยู่ในระดับปลอดภัย แล้วค่อยขยายออกไปสู่บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆที่ไกลตัวออกไป

3) ต้องเริ่มทันทีตั้งแต่วันที่ตัดสินใจว่าจะสร้างความรู้จักคนอื่น ต้องเริ่มดำเนินการทันทีที่เครือข่ายของแต่ละคนแต่ละกลุ่มจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการสร้างสัมพันธภาพไม่น้อย ยิ่งนานวัน ยิ่งใกล้ชิดก็เกิดความ แน่นแฟ้นกันมากขึ้น

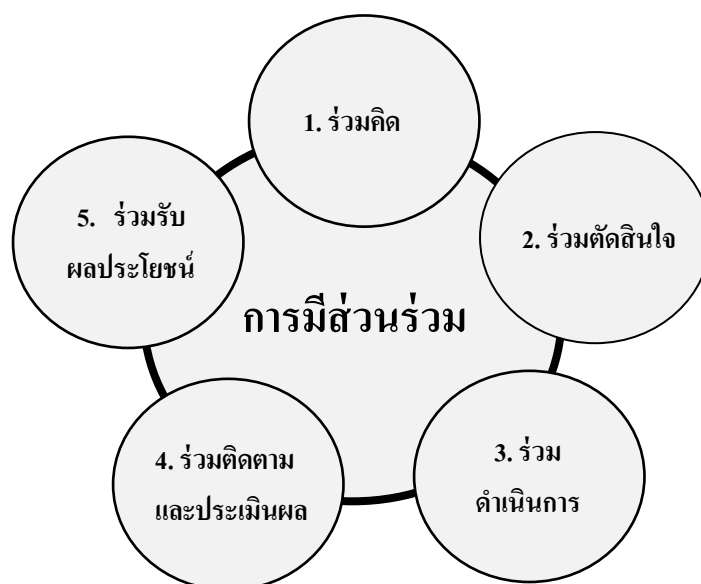
1.3 การทำให้คนอื่นรู้จัก นอกจากต้องรู้จักคนอื่นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องทำตนเองให้คนอื่น รู้จักด้วย มีวิธีการหลายวิธีที่จะทำให้นคนอื่นรู้จักดังนี้

1) ไปปรากฏตัวในวงสังคมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหรืองานต่างๆ เช่น งานเลี้ยงรุ่น งานเลี้ยง งานแต่งงาน งานการประชุม งานบุญ งานสังสรรค์ของญาติมิตร การไปในงานดังกล่าวทำให้ได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เป็นการเริ่มต้นในการสร้างเครือข่ายที่ดี

2) เป็นสมาชิกสมาคม หรือสโมสรต่างๆ โดยเฉพาะสมาคม หรือสโมสรทางด้านการสร้างประโยชน์ ต่อสาธารณะในสังคมชุมชนต่างๆ

3) การแสดงตนเป็นนักคิด นักวิจารณ์ นักเขียน ตลอดจนเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แนวทางนี้ มักจะเป็นที่ยอมรับให้เกียรติ ถือว่าเป็นผู้นำของสังคม

สมาชิกสหกรณ์เมื่อมีการพัฒนาตนเองและพึ่งพาตนเองได้แล้ว ควรสร้างความรู้จักกับคนอื่น และทำให้อื่นรู้จัก จากนั้นการรวมกันเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งที่สมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ควรดำเนินการ การสร้างเครือข่ายโดยสมาชิกสหกรณ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกอื่นที่ไม่ค่อยได้มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับทราบ เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ให้ประชาชนทั่วไปได้เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ และแสดงความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เห็นว่าการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้รับประโยชน์และมีความมั่นคงในชีวิตประจำวัน และพัฒนาตนเองจากสมาชิกไปเป็นผู้นำในสหกรณ์ต่อไป ซึ่งเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ที่เกิดขึ้น จะต้องมียอดประกอบของการมีส่วนร่วมภายในเครือข่าย ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร (2557: 28)

จากภาพที่ 11.3 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557: 28)

1) **การร่วมคิด** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางกิจกรรมของเครือข่าย วิธีการติดตามผล การตรวจสอบ และการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรมของเครือข่ายสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2) **การร่วมตัดสินใจ** หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้วจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดที่จะเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย

3) **การร่วมดำเนินการ** หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย เช่น ร่วมออกแรง ร่วมออกทรัพย์บริจาค เป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของเครือข่าย

4) **การร่วมติดตามและประเมินผล** หมายถึง เมื่อกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายเสร็จสิ้น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งค้นหาข้อดี ข้อเสียเพื่อปรับปรุงกิจกรรมของเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5) **การร่วมรับผลประโยชน์** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการรับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของเครือข่าย ทั้งด้านวัตถุ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต รายได้ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ด้านบุคคล ได้แก่ เกิดพลังอำนาจในการต่อรอง เกิดการรับรู้ศักยภาพของตนเอง นับถือตนเอง และเกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของเครือข่าย

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

- 1) ให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรสมาชิก ในด้านการบริหารจัดการกิจกรรมขององค์กรสมาชิก โดยมีการกำหนดเป้าหมายดำเนินร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรสมาชิกและเป้าหมายรวมของเครือข่าย
- 2) สนับสนุนการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก โดยพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้แก่องค์กรของสมาชิก
- 3) ประสานงานให้สมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอก ทั้งด้านวิชาการ และแหล่งทุนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในชุมชนระหว่างองค์กรสมาชิกกับองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
- 4) จัดทำเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และการให้ข้อมูลข่าวสารสมาชิกบ่อยๆ เพื่อให้้องค์กรสมาชิกมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในกิจกรรมที่ดำเนินการตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ทางสังคมและกฎหมาย
- 5) สนับสนุนองค์กรสมาชิกสร้างเครือข่ายย่อยในชุมชน โดยร่วมจัดเครือข่ายเรียนรู้ ระหว่างองค์กรสมาชิกกับชาวบ้านควบคู่ไปกับเครือข่ายกิจกรรม
- 6) ให้สมาชิกเข้ามามีกรรมการหรือคณะทำงานย่อยในเรื่องต่างๆ ที่องค์กรแม่ข่ายจัดขึ้น โดยสมัครใจ เพื่อเพิ่มทักษะการจัดการและประสานงาน
- 7) พัฒนาผู้นำและแกนนำขององค์กรสมาชิก ในด้านการบริหารจัดการองค์กรและเครือข่าย เพื่อเป็นกำลังสำรองเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย
- 8) ค้นหาภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาเสริมในการรณรงค์ด้านความคิด การสร้างจิตสำนึกใหม่แก่ชาวบ้าน รวมทั้งการประสานพลัง ประสานจิตใจร่วมกัน
- 9) มีผู้ชำนาญการคอยช่วยในการติดตามและประเมินผลสำเร็จร่วมกับองค์กรสมาชิก เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการดำเนินการต่อไป

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

2. สมาชิกสัมพันธ์ในการบริหารเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์

ในส่วนของสมาชิกสัมพันธ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็น การสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์และสมาชิก โดย โอภาวดี เข้มทอง (2560: 15-16) กล่าวว่า สมาชิกสัมพันธ์ในขบวนการสหกรณ์นั้น ที่จริงก็คือ การดำเนินการ ทางด้านการตลาดสมัยใหม่ ที่เรียกว่า การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หรือ CRM นั่นเอง เพราะวิวัฒนาการด้านการตลาดสมัยใหม่ ลำพังเพียงแต่ใช้หลักส่วนประสมทางการตลาด 4Ps คือ Price Place Product และ Promotion นั้น ไม่เพียงพอที่จะรักษา สร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความสัมพันธ์ระหว่าง ธุรกิจกับลูกค้าไว้ได้ ธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อการรักษาความภักดี (Royalty) ของลูกค้าไว้แบบยั่งยืน ความภักดีแบบยั่งยืนของลูกค้าจะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในด้านการตลาดที่มั่นคง ที่คู่แข่ง ไม่สามารถทำลายลงได้ ดังนั้น สหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งจึงต้องนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้เช่นกัน และโดยที่สหกรณ์นั้น สมาชิกคือลูกค้าและเจ้าของ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสหกรณ์ จึงเรียกว่า “การบริหารสมาชิกสัมพันธ์”

ส่วนประสมทางการตลาด คือ 4Ps นั้น ในปัจจุบันมิได้ครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นของการตลาด เพราะ ยังไม่สามารถทำให้สมาชิก หรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระยะยาว ในระยะสั้นถ้าสหกรณ์มีการพัฒนาสินค้าที่ ตอบสนองความต้องการของสมาชิก มีการตั้งราคาที่เหมาะสม มีการกระจายสินค้าให้ถึงสมาชิกโดยง่าย และมีการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในแต่ละปี แต่ถ้าสหกรณ์ ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาวและสำเร็จแบบยั่งยืน สหกรณ์จำเป็นต้องมีการบริหารงานสมาชิก สัมพันธ์ โดยการนำแนวคิด 4Rs เข้ามาใช้ อันได้แก่ การรักษาสมาชิก (Retention) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships) การอ้างอิง (Referrals) และการกู้คืนสมาชิก (Recovery)

เมื่อสหกรณ์มีการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ต่างได้รับประโยชน์ในการ ดำเนินงานสมาชิกสัมพันธ์นั้น ตามทฤษฎีสัมประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win Theory) ในด้านของสหกรณ์นั้น การสมาชิกสัมพันธ์จะทำให้สหกรณ์มีต้นทุนขายน้อยลง สหกรณ์จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการตัดสินใจ บริหารธุรกิจ เพราะมีข้อมูลที่สมบูรณ์แบบที่สามารถดึงมาใช้จากฐานข้อมูลสมาชิก สหกรณ์จะมีต้นทุนต่ำลงในการณรงค์เพิ่มสมาชิกใหม่หรือเพิ่มหุ้น เนื่องจากการอ้างอิงของสมาชิกเก่าๆ นั้นเอง สหกรณ์สามารถเพิ่มยอด ธุรกิจขึ้นได้เพราะสมาชิกจะเอาใจออกห่างสหกรณ์น้อยลงหรือไม่มีเลย สหกรณ์สามารถสร้างศูนย์อ้างอิงขึ้นใน หมู่สมาชิกที่สมาชิกจะเป็นผู้ปกป้องสหกรณ์จากการโจมตีของกลุ่มคู่แข่ง สหกรณ์จะสามารถเพิ่มมูลค่าของสมาชิก ให้เป็นผู้มีอุปการคุณของสหกรณ์ โดยการสร้างความภักดีในกลุ่มสมาชิกสหกรณ์

ในด้านของสมาชิกนั้น การบริหารงานสมาชิกสหกรณ์สัมพันธ์ของสหกรณ์จะทำให้สมาชิกใช้เวลา น้อยลง ในการซื้อสินค้าและใช้บริการของสหกรณ์ มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น มีความเชื่อมโยงกับสหกรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ประโยชน์ของการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ยังทำให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการบริหารงานสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ในระดับสูงขึ้น การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิต ความเป็นอยู่ ครอบครัว ชุมชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังเช่น สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นใช้การสมาชิกสัมพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านเครือข่ายของแม่บ้านอันกรุป ทำให้แม่บ้านที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ในระดับสูงๆ ขึ้นไป การดูแลสุขภาพอนามัยในชุมชนและครอบครัว การชำระรักษาสิ่งแวดล้อม การสืบทอดอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประจำชาติ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

วิธีการดำเนินสมาชิกสัมพันธ์ในสหกรณ์เพื่อที่จะได้เกิดประโยชน์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องเริ่มต้นจากการวางกลยุทธ์การบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ โดยดำเนินการเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ปรับปรุงจาก โอภาวดี เข้มทอง, 2560: 25-30)

1) การวิเคราะห์สมาชิก สหกรณ์หรือชุมชนสหกรณ์จะต้องทราบข้อมูลสมาชิกก่อนที่จะวางกลยุทธ์การบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ว่า สมาชิกเป้าหมายของสหกรณ์เป็นใคร เป็นผู้บริโภคระดับธรรมดา (Consumer) หรือเป็นระดับผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทน หรือนายหน้า (Traders) เพราะวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก 2 ระดับนี้ย่อมไม่เหมือนกัน

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

3) การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์สหกรณ์ การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) คือ การแบ่งกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยพิจารณาจากลักษณะบางอย่างของสมาชิกที่มีร่วมกันจัดให้อยู่กลุ่มเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายการสมาชิกสัมพันธ์ให้เป็นที่สนใจของสมาชิกแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม และเมื่อได้ส่วนย่อยของตลาดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ สหกรณ์ต้องเลือกส่วนย่อยของตลาดเหล่านี้ มาเป็นตัวกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) และเมื่อสหกรณ์ได้เลือกตลาดเป้าหมายของสหกรณ์ได้แล้ว สหกรณ์ก็ต้องมาคิดหาวิธีการสื่อสารกับกลุ่มสมาชิกเป้าหมายนี้ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์สหกรณ์ได้อย่างชัดเจน

4) การจัดทำแผนภาพการตลาด แผนภาพการตลาด (Market Plan) นี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ให้เห็นถึงปริมาณและมูลค่าขายของสินค้า/บริการที่ถูกจำหน่ายออกไป โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่างๆ

หรือในแต่ละกลุ่มของสมาชิกเป้าหมาย ดังนั้น สหกรณ์จะนำข้อมูลเหล่านี้มาจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกเป้าหมายในแต่ละกลุ่มว่า ควรจะให้ความสำคัญกับสมาชิกเป้าหมายกลุ่มใดเป็นลำดับแรก และลำดับถัดๆ ไป

5) การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละราย เมื่อสหกรณ์ได้ทราบกลุ่มสมาชิกเป้าหมาย และได้จัดเรียงลำดับความสำคัญของสมาชิกแต่ละกลุ่มแล้ว ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำสมาชิกสัมพันธ์ประสบความสำเร็จได้ คือ การพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มสมาชิกเป้าหมายนั้น สมาชิกคนใดเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เช่น เป็นผู้ใช้ผู้มีอิทธิพลในการชักนำทางความคิด ผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติ ผู้สั่งซื้อ และผู้สกัดกั้น และต้องพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับกลุ่มสมาชิกว่าอยู่ในระดับลูกค้าคาวาง ระดับผู้ซื้อ ระดับลูกค้า ระดับลูกค้าสนับสนุน ระดับผู้มีอุปการะคุณ หรือระดับหุ้นส่วนธุรกิจ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมากำหนดบทบาทความสำคัญของกลุ่มสมาชิกเป้าหมาย และกำหนดกิจกรรมการบริหารงานสมาชิกสัมพันธ์ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวต่อไป

6) การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรมสมาชิกสัมพันธ์ การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรมสมาชิกสัมพันธ์ในระหว่างระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น แผนการตลาดประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และวัตถุประสงค์ทางการตลาด พิจารณาสถานการณ์การตลาดในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์ กำหนดกลยุทธ์การตลาดที่จะนำมาใช้กับสมาชิกเป้าหมายแต่ละกลุ่ม กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการตลาดและตัวผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม เครื่องมือ งบประมาณที่ต้องใช้ เมื่อสหกรณ์วางแผนปฏิบัติการได้แล้วก็แปลงลงมาให้เป็นตัวเลขทางการเงิน จัดทำออกมาเป็นกระบวนการกำไร-ขาดทุน เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดและวัตถุประสงค์ทางการเงิน ขั้นสุดท้ายในแผนการตลาดจะเป็นการควบคุมและประเมินผล เพื่อเป็นการวัดว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

7) การนำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปดำเนินการ หัวใจสำคัญของการนำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปดำเนินการ คือ คำว่า “คุณค่า” ที่อยู่ในสายตาของสมาชิกนั่นเอง เพราะตราบดีที่สมาชิก ยังมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับคุณค่าที่เหนือกว่าจากการซื้อสินค้าและการใช้บริการของสหกรณ์ สมาชิกเหล่านี้ก็ยังคงความภักดีต่อสหกรณ์ ดังนั้น การทำแผนการตลาดสมาชิกสัมพันธ์ไปใช้นั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้จิตวิทยาติดต่อกับสมาชิก และรู้จักใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากสหกรณ์นำไปใช้อย่างครบถ้วนแล้ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการสมาชิกสัมพันธ์ โดยทั้งสหกรณ์และสมาชิก จะเกิดมีความไว้วางใจ (Trust) และการผูกพัน/ผูกมัด (Commitment) ในกันและกัน จะเกิดการพัฒนาจากสมาชิกระดับลูกค้า เป็นสมาชิกระดับอุปการะคุณ ผลดีระยะยาวจะเกิดขึ้นกับทั้งสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์แรกของสมาชิกอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีผลดีกับการบริหารเครือข่ายสมาชิกในสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

การสร้างเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.1 โปรแกรมปฏิบัติการ 11.2.1 ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.1

เรื่องที่ 11.2.2 การบริหารเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ความสำเร็จของสหกรณ์นั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในสหกรณ์แล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำที่คืบหน้านอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่ใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเองเพื่อให้บริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินการเป็นแกนนำที่สำคัญที่จะสามารถชักจูง โน้มนำสมาชิก นำฝ่ายจัดการไปสู่การปฏิบัติที่ดี ไปสู่ทิศทางที่สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สหกรณ์นั้นจึงจะมีการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น และเป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งพิงของประชาชนได้

1. การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก นับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสหกรณ์ เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสมาชิกเป็นผู้รับปัญหา ความต้องการของสมาชิกเป็นอย่างดี และมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นผู้เชื่อมประสานงานระหว่างความต้องการของสมาชิก และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นผู้สร้างให้เกิดความศรัทธาต่อสหกรณ์ และนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ก่อนการสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ/ผู้บริหาร ในปัจจุบันที่ยังคงเป็นปัญหาในบางสหกรณ์ เนื่องจากผู้บริหารยังคงมีความเผด็จการ ใช้อำนาจ ไม่เป็นนักฟังที่ดี ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เสียสละให้สหกรณ์ ทำงานเพียงเพื่อรับผลประโยชน์ในระยะสั้น ขาดความชำนาญในการทำธุรกิจขาดแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ ทำให้บางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ (อ้างใน จตุพร สังขวรรณ, 2557: 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นทั้งผู้ส่งเสริมและผู้ยับยั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ให้กำลังใจและทำร้ายความรู้สึก ทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้

ที่ดึงอัจฉริยะในตัวพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ยับยั้งอัจฉริยะที่มีอยู่ในตัวพนักงาน... โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม”

คำพูดของ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีแมลงหวี่ที่บางครั้งผู้บริหารก็เปรียบเสมือนแก้วที่ครอบแมลงหวี่ (ลูกน้อง) ไว้ เพราะคิดว่าเป็นความหวังดี ต้องการช่วยเหลือ ปกป้องลูกน้องให้ปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ ไม่เปิดโอกาสให้คิดให้ทำอะไรใหม่ๆ กลัวความผิดพลาด แต่หารู้ไม่ว่ากำลังทำร้ายพวกเขาเหล่านั้น ให้เป็นผู้ไร้จินตนาการในระยะยาวอยู่นั่นเอง เนื่องจากเมื่อลูกน้องโดนครอบงำทางความคิดเป็นระยะเวลานานแล้ว ความมุ่งมั่น จินตนาการต่างๆ ก็จะกลืนหายไป ทำงานแต่เฉพาะที่เจ้านายสั่งเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือนแมลงหวี่ที่ถูกครอบไว้ด้วยแก้ว แรกๆ ก็จะบินชนกันแก้วเพื่อหาทางออกแต่ออกไม่ได้ ยิ่งนานวันไปจะรู้สึกเป็นความคุ้นเคย และจะกลายเป็นแมลงหวี่ที่บินวนอยู่ที่เดิมแม้จะเปิดแก้วออกแล้วก็ตาม หรือตายเพราะไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือบินไปอย่างไร้ทิศทาง ก็ขึ้นอยู่กับเจ้านายทั้งสิ้น

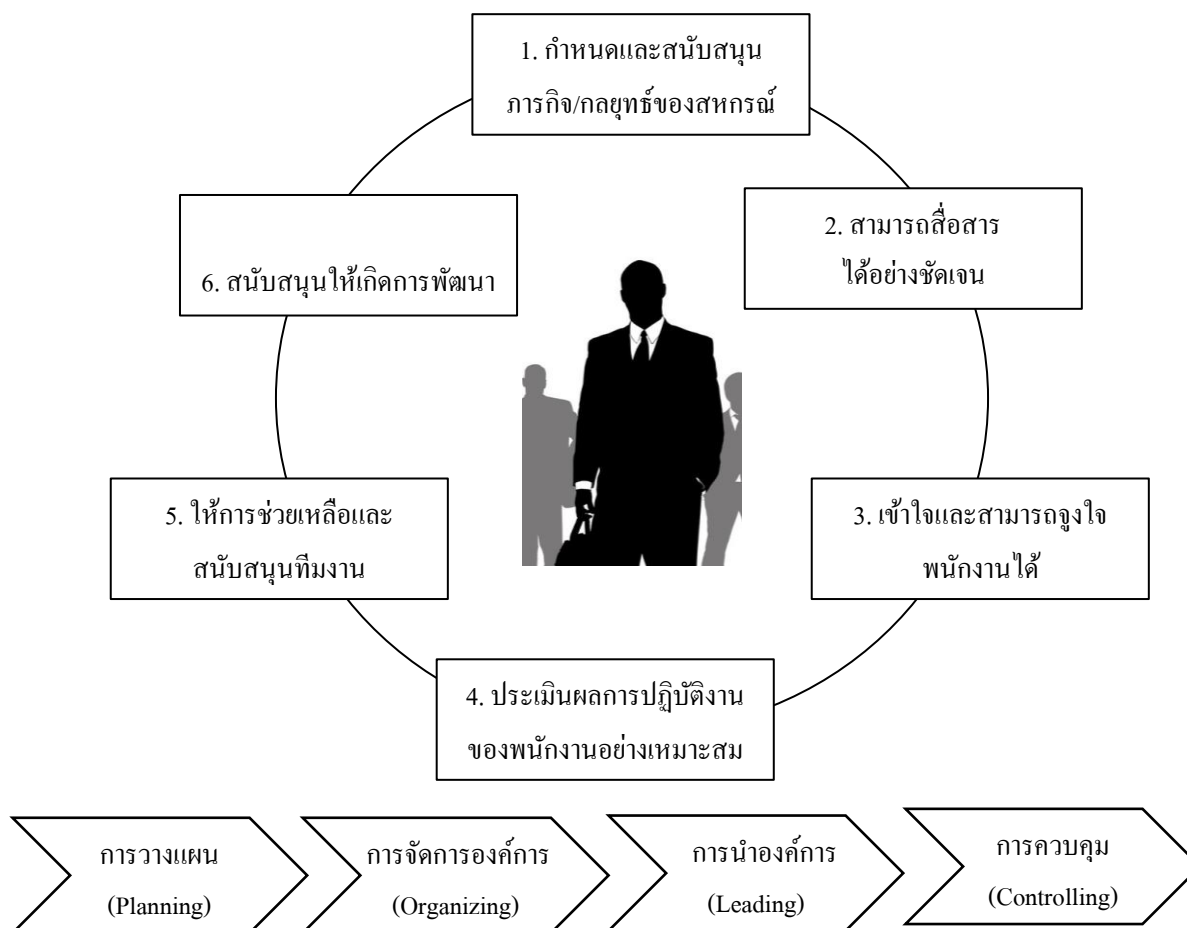
ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่นั้น จึงต้องเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปรับตัวขององค์กร โดยสามารถเปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ได้ ดังตารางที่ 11.1

ตารางที่ 11.1 เปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ของผู้นำนักบริหาร

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

ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ (2557: 16)

จากตารางที่ 11.1 จะเห็นได้ว่า รูปแบบบทบาทการบริหารในอดีตนั้น มีลักษณะคล้ายแก้วในทฤษฎีแมลงหวี่ข้างต้น ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้และไม่สามารถสร้างความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ในการสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้นำนักบริหารในสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ดังภาพที่ 11.4



ภาพที่ 11.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่

ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ (2557: 17)

นอกจากนี้ ทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน 8 ประการ มีดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557: 55-60)

1) การบริหารพนักงาน (Leading Employees) ทักษะด้านการบริหารงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหารพนักงานจะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของตน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร

2) **ความฉลาดเทียบแหลม (Resourcefulness)** ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลม คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำที่มีทักษะนี้เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างทะลุปรุโปร่ง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในสภาวะการณ์ที่กดดัน

3) **ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)** ทักษะประการสำคัญของการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ทราบว่าเวลาไหนควรทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร โดยกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

4) **การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)** ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ เพราะการที่องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึง การนับถอยหลัง ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change agent)

5) **ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure)** ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ ในสถานการณ์ที่คับขันหรืออยู่ในช่วงวิกฤติ ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นถึงความใจเย็น หรือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่น สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

6) **สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาได้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationships)** ผู้บริหารที่ไม่ทราบเรื่องการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและพนักงาน ก็ไม่สามารถที่จะผลักดันหรือทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม

7) **ทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จลุล่วง (Doing Whatever It Takes)** บุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีทักษะเรื่องของการทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงาน หรืออุปสรรคใดๆ ก็ตาม โดยทำอย่างเต็มกำลังความสามารถ และไม่ย่อท้อ

8) **การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style)** ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดีจะใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร สร้างความเห็นที่สอดคล้องกัน (Consensus) และกระตุ้นการตัดสินใจให้เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการจูงใจให้สมาชิก และฝ่ายจัดการสหกรณ์ทำในสิ่งที่แตกต่างได้ โดยจะต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ และพร้อมที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้นำในสหกรณ์ ยังต้องกระตุ้นให้สมาชิก และฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้นต้องเน้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสหกรณ์อย่างระมัดระวังและมีเหตุผล นอกจากนี้ต้องให้ความสนใจต่อความก้าวหน้าของฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องมีการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ รวมทั้งการสอนงานด้วย สิ่งที่สำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องมี คือ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ รวมถึงความสามารถในการต่อสู้กับความซับซ้อนไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจนได้ อีกทั้งต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นพวก “มือถือสาบ ปากถือศีล” และต้องมีความสนใจพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อมีความรู้ที่ทันสมัย พร้อมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่

ดังนั้น ก่อนที่จะมีการสร้างเครือข่ายจึงควรที่จะพัฒนาตัวคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นผู้ำนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ มีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและศรัทธาต่ออุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เมื่อพัฒนาตนเองดีแล้วจึงพัฒนาการรวมกันเป็นเครือข่ายต่อไป

การพัฒนาเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สามารถดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

- 1) จัดให้มีการพบปะเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ของแต่ละคนเป็นประจำ รวมทั้งการพบปะกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเปิดโลกทัศน์ในเรื่องอื่นๆ ภายนอก
- 2) พิจารณาคัดเลือกกรรมการที่มีความสามารถทำหน้าที่ผู้ประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย เพื่อคอยให้คำแนะนำองค์สมาชิกและเป็นผู้ประสานกับภาครัฐและเอกชน
- 3) ให้การอบรมแก่คณะกรรมการเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องทางเทคโนโลยี กิจกรรมต่างๆ และในด้านการบริหารจัดการ การวางแผน ตลอดจนการทำงานเป็นทีม
- 4) ให้กรรมการได้เข้าร่วมประชุมในเวทีต่างๆ หรือให้ไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์
- 5) มีการประชุมสรุปผลงานของกิจกรรม เพื่อให้กรรมการได้รับและร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประมวลถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคขององค์การ

การบริหารจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อาศัยหลักในการทำงานเครือข่าย ดังนี้

- 1) สร้างความผูกพันและรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่าย ผู้ปฏิบัติงาน “เอาด้วย” มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

- 2) การสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา ผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้างเครือข่าย และสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ข้อนี้เป็นสำคัญยิ่ง หากไม่ไว้วางใจในองค์กรหรือบุคคลที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายด้วย เลิกคิดเรื่องการสร้างเครือข่ายได้
- 4) ยึดหลักเสมอภาคในการทำงาน และมีความโปร่งใส
- 5) ยึดอัตราและประโยชน์ของตัวองค์กรให้น้อย มองให้ชัดถึงเป้าหมายของเครือข่าย
- 6) ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกอาจต้องยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เครือข่ายประสบความสำเร็จ
- 7) การลงนามในสัญญาหรือข้อตกลง ต้องทำอย่างรอบคอบและมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 8) ต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพราะสถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง และต้องเข้าใจในข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย
- 9) ต้องมีความคาดหวังที่ตรงกันและมีความสุขในการทำงานเครือข่าย
- 10) ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและพื้นที่
- 11) ตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย
- 12) รับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน

2. การจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

การจัดการเครือข่าย ต้องนั่งถึงเงื่อนไข 2 ประการสำคัญ คือ การคำนึงถึงสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตการนำแนวทางต่างๆ ไปใช้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเครือข่าย ประเด็นที่สอง คือ หน่วยงานหรือบุคลากรที่บริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายโดยภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มย่อมแตกต่างจากเครือข่ายที่เอกชนเป็นผู้ริเริ่ม เครือข่ายที่บริหารโดยหน่วยงานราชการกับเครือข่ายที่บริหารโดยประชาชนในชุมชนก็มีเงื่อนไขข้อจำกัดที่ต่างกัน ในการจัดการเครือข่าย สามารถแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ การก่อรูปเครือข่าย และการจัดระบบบริหารเครือข่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543: 60-83)

2.1 การก่อรูปเครือข่าย การก่อตัวของเครือข่ายอาจเกิดได้ 2 แนวทางใหญ่ๆ แนวทางแรก คือ เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปเป็นผู้ริเริ่ม (State Initiative) กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มไปกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกันและผลักดันให้เกิดการรวมตัวของประชาชน ตัวอย่างเช่น การที่ส่วนราชการพยายามผลักดันการสร้างหน่วยเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง อีกแนวทางหนึ่ง คือ เครือข่ายที่ประชาชน เป็นแกนนำจัดตั้ง โดยเกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่มประชาชนเอง (Citizen Initiative) กล่าวคือ ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วลงมือริเริ่มใน

การรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงหรือบรรเทาไปโดยที่องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรวิชาการ หรือสื่อมวลชนอาจมีส่วนเข้ามาช่วยสนับสนุนก็ได้แต่ภาคประชาชนเป็นแกนหลักในการดำเนินงานซึ่งแนวทางแรกเป็นแนวทางหลักที่ประเทศไทยมักใช้ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ขณะที่ปัจจุบันมีความพยายามผลักดันการก่อรูปของเครือข่ายตามแนวทางที่สองให้เพิ่มมากขึ้น

ในการดำเนินงานควรทำไปทั้งสองแนวทางควบคู่กัน โดยพิจารณาถึงความสามารถในการรวมตัวของประชาชนเป็นหลัก หากประชาชนกลุ่มใดมีความสามารถในการรวมตัวเป็นเครือข่ายได้เอง หน่วยงานภาครัฐก็ไม่สมควรเข้าไปครอบงำการ (Manipulate) ในการก่อตัวของเครือข่าย แต่หากกลุ่มใดที่ยังขาดสมรรถนะเพียงพอในการจัดตั้งกลุ่มขึ้นเอง หน่วยงานภาครัฐก็อาจสามารถเข้าไปช่วยในฐานะผู้สนับสนุน (Supporter) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้การจัดตั้งเครือข่ายทำได้ง่ายขึ้น จากแนวคิดนี้หน่วยงานราชการจำเป็นต้องลดบทบาทในการคิดแทนประชาชนให้น้อยลง แต่เปิดช่องทางให้กลุ่มองค์กรชุมชนประชาคมได้ทำงานและมีอำนาจในการ ตัดสินใจเรื่องต่างๆ มากขึ้น โดยภาครัฐควรปรับรูปแบบบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมเอื้ออำนวยสนับสนุน ให้กลุ่มองค์กรประชาชนมีอิสระมีส่วนร่วมรับผิดชอบและร่วมสร้างสรรค์ในสังคมในการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย การก่อรูปเครือข่าย มีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) การสร้างความตระหนักในปัญหาและการรวมตัว การสร้างความตระหนักให้คนในสังคมทราบในเรื่องที่ต้องการสร้างเครือข่าย จึงมีความจำเป็นเพื่อเป็นการทำให้กระแสเข้าไปถึงระดับรากหญ้า หลังจากนั้นจึงใช้กลยุทธ์ “การประชาสัมพันธ์” สื่อสารให้สังคม รับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศและการใช้การประชาสัมพันธ์กระตุ้นให้ประชาชนเกิดสำนึก อยากเข้าร่วมการประชาสัมพันธ์สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย กิจกรรม และแผนการดำเนินงาน จะช่วยให้สังคมรู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ และจะช่วยดึงดูดคนที่อยากมีส่วนร่วมให้เข้าร่วมกับเครือข่ายได้ การประชาสัมพันธ์ในที่นี้ไม่ใช่เป็นเพียงการบอก “ข้อมูล” ข่าวสาร หากต้องเป็นการสร้างความเข้าใจและสร้าง “ภาพลักษณ์ (Image)” บางอย่างลงไปในใจของผู้รับสารในลักษณะของการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าตามหลักการตลาด นอกจากนี้จากการประชาสัมพันธ์ต้องมีกลยุทธ์ด้วย หมายถึง การประชาสัมพันธ์ไม่ควรใช้วิธีการหวานกระจายออกไป เพราะข้อมูลข่าวสารจะกระเซ็นกระสายไปสู่ประชาชนเพียงเล็กน้อย ดังนั้น อาจจำเป็นต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน และให้น้ำหนักกับแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปตามระดับความสำคัญเพื่อการจัดสรรทรัพยากรการประชาสัมพันธ์จะเป็นไปตามลำดับ ความสำคัญของกลุ่ม กลุ่มที่มีความสำคัญมากต่อการสร้างเครือข่ายก็ควรเป็นกลุ่มที่ต้องให้ความสำคัญมากเพื่อ โน้มน้าวจิตใจให้เข้าร่วมผูกพันกับเครือข่าย

2) การสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ ถ้าเครือข่ายไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน เครือข่ายจะไร้พลัง เพราะสมาชิกต่างก็ไม่ทราบว่าเครือข่ายนี้จัดตั้งขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์ใด แม้ประชาชนจะสนใจแต่ก็มองไม่เห็นว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์สิ่งใดในการเข้ามามีส่วนร่วม ก็ทำให้ไม่มีใครต้องการเข้ามาเป็นแนวร่วมของเครือข่าย

ดังนั้นจึงต้องมองหาตัวร่วมหรือประเด็น (Issues) ที่จะป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดการรวมตัวกันในลักษณะที่ถักทอเข้าหากันเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งประเด็นที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในการทำเช่นนี้ต้องคำนึงถึงว่า ภายหลังจากของการสร้างจุดร่วมอยู่ที่การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ให้ประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมซึ่งจะส่งผลให้ ทุกภาคีอยากเข้ามีส่วนร่วมกับเครือข่าย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความต้องการเฉพาะเจาะจง ว่าประชาชนแต่ละกลุ่มมีความสนใจปัญหาการศึกษาในด้านใด หรืออีกประการหนึ่ง คือ การหยิบยกเอาความเดือดร้อนของชุมชนหรือประชาชนขึ้นมาเป็นจุดกระแส เช่น วิกฤตเศรษฐกิจก็สามารถนำมาใช้เชื่อมโยงกับปัญหาการศึกษาได้ นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมตัวเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งสามารถดำเนินการดัดแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง หรือหากเป็นประเด็นที่เป็นที่สนใจร่วมของสังคมในภาพรวม ก็อาจใช้การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างออกไปสู่สาธารณชน อันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชาชนอยากเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย

3) การแสวงหาแกนนำที่ดีของเครือข่าย ในการดำเนินการให้เครือข่าย ประสบความสำเร็จอาจต้องใช้งบประมาณและบุคลากรจำนวนมาก เพื่อให้เกิดแนวร่วมของ ประชาชนที่สนใจแต่ในทางปฏิบัติด้วยความจำกัดของงบประมาณและบุคลากรทำให้เป็นการยาก ถ้าจะพยายามลง ไปให้ถึงประชาชนทุกกลุ่มตั้งแต่เริ่มต้น แนวทางที่เป็นไปได้ คือ การเสาะหา “แกนนำการปฏิรูป” เพื่อให้แกนนำเหล่านี้เป็นผู้ขยายเครือข่ายต่อไป ซึ่งแกนนำการปฏิรูป คือ “ผู้เล่นหลัก (Key Actors)” ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีอิทธิพลเพียงพอในการผลักดันการทำงานต่างๆ เช่น ด้านนโยบาย ด้านการสร้างกระแส ด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจไม่ใช่ นักวิชาการแต่เพียงผู้เดียว อาจเป็นนักหนังสือพิมพ์ สื่อสารมวลชนต่างๆ นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะเสาะหา “ผู้นำหลัก (Key Leaders)” ในแต่ละกลุ่มให้ย่อยลงไปอีก เช่น บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มสื่อมวลชน ซึ่งต้องหมายถึง บุคคลผู้เป็นที่เคารพนับถือของคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลในการ โน้มน้าวทิศทางของกลุ่ม/วิชาชีพได้ ผู้นำเหล่านี้มักมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำและผู้ผลักดันคนที่อยู่ในแวดวงของตน ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสนับสนุนเครือข่ายจนประสบความสำเร็จ ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) อย่างเฉพาะเจาะจง

4) การสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดว่า เครือข่ายจะดำเนินการไปได้ยั่งยืนมากน้อยเพียงใด ก็คือปริมาณและคุณภาพของสมาชิกเครือข่าย ด้วยเหตุนี้การสร้างแนวร่วมของสมาชิกเครือข่ายให้กว้างขวางและการดึงปัจเจก/กลุ่ม/องค์กร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็น ในการสร้างเครือข่ายอาจขยายแนวร่วมผ่านระบบความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ในลักษณะของการหาเครือข่ายแบบที่ เรียกว่า “ดาวกระจาย” ซึ่งเป็นวิธีการขยายตัวของเครือข่ายระดับชุมชนวิธีหนึ่งที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันและประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยวิธีการก็คือการเสาะหาคนที่มีความคิดหรือ

ประสบปัญหาแบบเดียวกันแล้วจึงเข้ามาร่วมเครือข่ายที่ตรงกับแนวคิด หรือเครือข่ายที่จะช่วยแก้ปัญหาของได้ หลังจากนั้นให้ไป “ขายความคิด” เพื่อเสาะหาสมาชิกร่วมเครือข่ายต่อไป

ในกรณีของการดึงกลุ่ม/องค์กรเข้าร่วมเครือข่าย อาจพิจารณาจากระดับความเข้มแข็งของกลุ่ม โดยควรเริ่มต้นที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้ว ทั้งที่รวมตัวกันแบบหลวมๆ ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มแม่บ้าน หรือกลุ่มที่รวมตัวกันเป็นทางการ เช่น สหกรณ์ประจำหมู่บ้าน สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมการศึกษา การเริ่มต้นในกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้วจะทำให้การก่อตั้งเครือข่ายเป็นไปได้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเราได้กลุ่มที่มีการตื่นตัวในเรื่องนี้อยู่แล้ว เพราะกลุ่มเหล่านี้จะมีบุคลากรและสายสัมพันธ์ในพื้นที่ซึ่งจะช่วยประหยัดทรัพยากรในการริเริ่มไปเสนอหาเครือข่ายใหม่ๆ บทบาทของผู้ที่จะดำเนินการสร้างเครือข่ายในส่วนนี้ คือ การเจรจาโน้มน้าวให้คนยินดีเข้าเป็นสมาชิกของเครือข่าย โดยการให้เหตุผล ชี้แจงให้องค์กรประชาชนเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับทั้งระดับส่วนตัวและภาพรวมประกอบตัวอย่าง และแนวทางที่เป็นรูปธรรมที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายได้

2.2 การจัดระบบบริหารเครือข่าย เมื่อมีคนสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกร่วมเครือข่าย หากไม่มีการจัดระบบของเครือข่ายที่ดี เครือข่ายจะเกิดความสับสนวุ่นวายและความขัดแย้งระหว่างกัน อันเนื่องจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ วิธีการทำงาน ตลอดจนการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน การจัดระบบของเครือข่ายจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานเครือข่ายที่ประกอบไปด้วยคนหลายกลุ่ม หลายประเภท ต่างความคิดความเห็นกัน จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การจัดระบบเครือข่าย มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) การจัดผังกลุ่มเครือข่าย ในการบริหารจัดการเครือข่ายควรมีหน่วยงานรับผิดชอบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของเครือข่ายทุกกลุ่มในประเทศที่ดำเนินการในเรื่องที่เครือข่ายเป็นอยู่ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยเอาข้อมูลของแต่ละเครือข่ายมาทำการจัดแผนที่ หรือแผนผังของเครือข่าย (Network Map) ในภาพรวมระดับประเทศ จัดผังตามความสนใจ และวัตถุประสงค์ของเครือข่าย เพื่อจะได้ทราบว่าเครือข่ายกลุ่มที่มีเป้าหมายในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน การกระจายตัวของเครือข่ายเป็นอย่างไร การกระจายตัวของเครือข่ายตามเป้าหมายการทำงานเป็นอย่างไร และที่สำคัญจะได้ทราบว่ายังมีเป้าหมายในภาพรวมใดที่ยังขาดเครือข่ายเข้าไปช่วยจัดการ เพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะหาทางสร้างเครือข่ายเข้ามาสนับสนุน อุดช่องว่างเหล่านั้น หากได้แผนผังของเครือข่ายที่ครบถ้วนมากเท่าใด ก็จะช่วยยิ่งช่วยให้การบริหารเครือข่ายในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น แผนผังเครือข่ายจะช่วยให้การขยายเครือข่ายที่มีอยู่ให้กว้างขวางออกไปด้วย คือ หากเครือข่ายใดที่ทราบว่าเครือข่ายอื่นที่ดำเนินการ โดยมีเป้าหมายสอดคล้องกับเครือข่ายของตน เครือข่ายนั้นก็อาจประสานงานเพื่อทำการขยายเครือข่ายออกไปได้ แต่การจะทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีองค์กรใด หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นแกนกลางให้กลุ่มองค์กร หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วผนวกเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย ลักษณะเช่นนี้จะเห็นได้ว่า แผนที่

เครือข่ายที่ชัดเจนและทันสมัย จะช่วยสนับสนุนการรวมตัวเพื่อขยายเครือข่ายได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงแผนที่เครือข่ายให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบว่าเครือข่ายใดที่เพิ่มขึ้นมาและเครือข่ายใดที่ล้มเลิกหายไป

2) การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย การบริหารจัดการเครือข่าย จำเป็นต้องมีการจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักกับบทบาท หน้าที่ของตนเองซึ่งจะเป็นการป้องกันการสับสนและเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เนื่องจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของการจัดระบบเครือข่าย คือ การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจนว่าแต่ละคนรับผิดชอบส่วนใดของเครือข่ายและแต่ละฝ่ายจะสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร

หลักการสำคัญของการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ คือ การรวมเป็นเครือข่าย จะต้องนำเอาความสนใจ ประสพการณ์ และความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนที่ต่างกันมาเสริมกัน ซึ่งการทำเช่นนั้นๆ ได้ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคน ตามศักยภาพและความสนใจของเขา แต่ประเด็นสำคัญ คือ โดยปกติสมาชิกเครือข่ายมักมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถทำงานให้เครือข่ายแบบเต็มเวลา ส่งผลให้เวลาที่เหลือให้กับเครือข่ายมักให้ได้ไม่เต็มที่และไม่เต็มเวลา ดังนั้น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนระบบการทำงานอื่นๆ ควรเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกเข้าร่วมได้แม้มีเวลาจำกัด โดยทั่วไปแล้วเมื่อเครือข่ายได้ขยายตัวไปในระดับที่มีสมาชิกจำนวนมาก และมีกิจกรรม หรือโครงการที่ร่วมกันทำอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ สภาพเช่นนี้มักจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยธุรการขึ้นมา ทำหน้าที่จัดการงานประจำของเครือข่าย

ในจำนวนสมาชิกของเครือข่ายบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของเครือข่าย คือ ตัวผู้นำของเครือข่ายการเกิดและการทำให้เครือข่าย เข้มแข็งล้วนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำของเครือข่ายนั้นๆ ดังนั้น การกำหนดตัวผู้นำเครือข่ายที่มีภาวะผู้นำ เข้มแข็ง สามารถระดมความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์ ร่วมกับเครือข่ายมีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของกลุ่ม มีบารมีเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของ สมาชิก และที่สำคัญ คือ สามารถบริหารจัดการกลุ่มได้ในบางกรณี ผู้นำกลุ่มหรือเครือข่ายอาจมิใช่ บุคคลเพียงคนเดียวแต่เป็นคณะผู้นำ (Collective) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลากหลาย ในท้องถิ่นเข้ามาช่วยกันได้ ที่ต่างก็มีผู้นำของตนอยู่แล้ว ผู้นำจะรวมกันเป็นคณะของผู้นำของเครือข่าย เครือข่ายจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพคณะผู้นำที่ทำงานประสานกันอย่างแนบสนิท แต่ถ้าคณะผู้นำเกิดความแตกแยก ก็จะส่งผลทำให้เครือข่ายอ่อนกำลังลงไป ไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้

3) การจัดระบบติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นเครือข่ายสมาชิกของเครือข่าย อาจมีความเข้าใจในภารกิจของเครือข่ายไม่ครบถ้วน จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการสื่อสาร เพื่อแพร่กระจายความรู้และยกระดับความตระหนักในปัญหาของสมาชิก โดยการจัดกระบวนการสนทนา (Conversation Process) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม (Common Perception) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย การสื่อสารจึงเป็นเสมือนกลไกที่เชื่อมสมาชิกของเครือข่าย

เข้าหากันและยังเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแพร่กระจายความคิด ซึ่งมีผลต่อการรักษาและขยายตัวของเครือข่าย

4) **การจัดระบบการเรียนรู้ร่วมกัน** เครือข่ายจะพัฒนาก้าวหน้าไปได้มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกของเครือข่ายด้วย การทำให้เครือข่ายแข็งแรงจึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Interactive Action Learning) ทั้งนี้เนื่องจากการรวมกลุ่มทางสังคมเป็นสิ่งที่ไม่มีสูตรสำเร็จ การสร้างองค์ความรู้เฉพาะของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเพราะแต่ละกลุ่มอยู่ในบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงของประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม สังคม ความเชื่อ สถานะทางเศรษฐกิจ ฯลฯ การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ดังนั้น การจัดระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้และเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

5) **การจัดระบบสารสนเทศ** ในภาพรวมของการจัดการเครือข่ายควรมีหน่วยงานที่เป็นแกนกลาง ทำหน้าที่จัดระบบฐานข้อมูลโดยทำการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย รูปแบบวิธีการ ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น รวมทั้งผลการวิจัย ทฤษฎี โครงการ ประสบการณ์ ภาคนโยบายเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลหลักในการทำงาน ระบบสารสนเทศควรยึดหลักการใช้งานได้ง่าย (User Friendly) เป็นข้อมูลที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (Accessible) และเผยแพร่ให้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง เครือข่ายฐานข้อมูลที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการต่อยอดทางปัญญาระหว่างเครือข่าย ช่วยลดความสูญเสีย สิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาจากการทำงานซ้ำซ้อนและการลองผิดลองถูก

โดยสรุปแล้ว การจัดการเครือข่ายนั้นไม่มีวิธีการที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป หากไม่มีการจัดการเครือข่ายที่ดีย่อมทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการประสานงานภายในองค์กรเครือข่าย และหากมีการจัดการเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงการประสานงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นเครือข่ายร่วมกันอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเครือข่ายมากขึ้น และทำให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้

ประเด็นวิเคราะห์

การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการมีความจำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.2 โปรแกรมปฏิบัติการ 11.2.2
ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.2

เรื่องที่ 11.2.3 การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

สหกรณ์ทุกประเภทจะประกอบด้วย คนหรือทรัพยากรมนุษย์ 3 ฝ่าย เสมอ ได้แก่ 1) สมาชิก ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของ ผู้รับบริการ และผู้ควบคุมดูแลสหกรณ์ 2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้มาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทนสมาชิก และ 3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ตำแหน่งต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้

การบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ช่วยทำให้ฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีเพื่อนที่ปรึกษาหาหรือในเรื่องของการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องต่อสมรรถนะของตำแหน่ง ตั้งทำงานให้สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์เกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จึงทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และเกิดความสุข เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรสหกรณ์ในระยะยาว

1. การสร้างเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

สหกรณ์มีภารกิจหลักในการดำเนินกิจกรรมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์อยู่ดี กินดี มีสันติสุข ซึ่งสหกรณ์ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยเฉพาะในสถานะเศรษฐกิจที่ก้าวไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนและมีแนวโน้มการยอมรับในวัฒนธรรมวัตถุนิยม การที่สหกรณ์จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งต้องพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการให้บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถนำมาพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินธุรกิจ การให้บริการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมวลหมู่สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ และลูกจ้างของสหกรณ์ จำต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในบางสหกรณ์ยังมีฝ่ายจัดการสหกรณ์จำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เช่น ระบบการจัดการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการสหกรณ์ในตำแหน่งต่างๆ ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และเรื่องงานสหกรณ์อื่นๆ ที่จำเป็น เป็นต้น ซึ่งเป็นผลทำให้ระบบงานสหกรณ์ดำเนินธุรกิจขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างสมบูรณ์

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

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการสหกรณ์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการประกอบกิจการสหกรณ์เปรียบเทียบกับกำลังพลในกองทัพในการขับเคลื่อนกิจการสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าด้วยการให้บริการแก่สมาชิก และการร่วมมือกับสมาชิกในการต่อสู้แข่งขันในชั้นเชิงธุรกิจ ดังนั้น บุคลากรในฝ่ายจัดการสหกรณ์จึงเป็นบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพด้านต่างๆ เช่น บัญชี การเงิน การส่งเสริมการตลาด การส่งเสริมการเกษตร การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งการรวมตัวเป็นเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์จะช่วยให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ พจน์ พจนพาณิชย์กุล (2561: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้บุคลากรของตนมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูงเวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่างๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม”

ดังนั้น ก่อนการรวมกันเป็นเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ นอกเหนือจากความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน ฝ่ายจัดการสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองก่อน จึงจะสามารถช่วยงานภายในเครือข่ายของตนได้ ซึ่ง การพัฒนา (Development) คือ การทำให้ดีขึ้น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Change for the better) ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น หมายถึง การทำงานที่ให้ผลผลิต (Out Put) สูงเมื่อเทียบกับปัจจัยนำเข้า (In Put) หรือพูดให้ง่ายขึ้นก็คือ การประหยัดทรัพยากร (4 M) และเวลา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนนั่นเอง ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนได้เพิ่มขึ้น ถ้าจะว่าไปแล้วการพัฒนาประสิทธิภาพในการ

ทำงาน ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ โดยเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเอง สามารถทำได้ดังนี้ (ปรับปรุงจาก พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2561: ระบบออนไลน์)

1) **วิเคราะห์ตนเอง** ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ในอนาคต

2) **มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง** การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดีๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3) **มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)** ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใ่ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดีหรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดีและการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนของตนเอง

4) **ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ** การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่สามารถหาความรู้ในด้านอื่นๆ ที่ยังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พุดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน” อีกทั้งคนที่มีความรู้มากก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หาทางออกของปัญหาได้มากขึ้น แน่แน่นอนว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนามากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

5) **ตั้งเป้าหมายในการทำงาน** เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะใน

การบริหารงานใดๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวันๆ หรือทำงานไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ หากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานควรเป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า ศักยภาพปกติของตนจะดำเนินการได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” นั่นเอง

6) **วางแผนก่อนลงมือทำ** ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

7) **มีการสื่อสารที่ดี** การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ อาทิเช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้องเพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตนต้องการที่จะกิน (ดื่ม) นมแม่ เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวจนภาษา และอวจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

8) **มีบุคลิกภาพดี** สุภาษิตที่ว่า “ไถ่ถามเพราะขบ คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่ายๆ คืออย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงาน คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

9) **มีสมาธิในการทำงาน** สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวคือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่าน การฝึกสมาธิทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรได้รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เพราะวาระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนั้นเมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำได้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความมองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เขือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตากรุณาต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อยๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใดๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้ การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามากระทบจิตใจได้ เมื่อไม่เครียด ร่างกายก็จะหลั่งสารทำให้เกิดความสุข ทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง เพราะมีภูมิต้านทานทั้งภูมิต้านทานทางจิตใจ และภูมิต้านทานเชื้อโรค และยังทำให้ผ่อนคลายกว่าวัยช่วยชะลอความแก่ได้ด้วย

10) **มีสุขภาพดี** สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใดๆ ร่างกายสามารถทำงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วย ร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่างๆ และอวัยวะทุกส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วย การที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้นร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการพักผ่อนที่สุด คือ การได้นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและพักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติสดชื่น พร้อมรับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

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

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนที่ก้าวทันตามกระแสนิยมเท่านั้นถึงจะประสบความสำเร็จในชีวิตและอาชีพที่ทำ ความรู้ที่เกิดขึ้นในอดีตบางอย่างไม่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้ คนที่ทำงานหนักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะแพ้คนที่มีความรู้หลากหลาย เพราะปัจจุบันความรู้และเทคนิคต่างๆ ไม่ได้ถูกปิดกั้นเป็นความลับอีกต่อไป การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใดๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน องค์กร หรือสหกรณ์เดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายในใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคล องค์กร หรือสหกรณ์ที่อยู่นอกสหกรณ์ของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านจัดการสหกรณ์ ด้านกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ที่ควรทำบนรากฐานของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี ด้านการทำบัญชีและงบประมาณ ด้านพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ ด้านการผลิต และด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะทำให้ฝ่ายที่อ่อนแอและไม่เข้มแข็งในเรื่องของการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด ได้มีโอกาสรับการถ่ายทอด และถ่ายทอดประสบการณ์จากฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเนื่องไปถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายโดยรวมอีกทอดหนึ่ง

เมื่อบุคลากรฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาเครือข่ายของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ ได้ดังนี้

- 1) สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
- 2) สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
- 3) มีกิจกรรมสม่ำเสมอ และมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยาก โดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
- 4) จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
- 5) สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

- 6) สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
- 7) สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
- 8) สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
- 9) จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
- 10) จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
- 11) จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

ปัจจุบันฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการจับกลุ่มกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายของชมรมผู้จัดการสหกรณ์ มีการสร้างระบบการเรียนรู้แบบพบปะแลกเปลี่ยนในเครือข่ายผู้จัดการด้วยกัน ซึ่งระบบการเรียนรู้ก็นำไปสู่การปฏิบัติในสหกรณ์ของตนเองได้ ทั้งระบบธุรกิจ การจัดการ การบริหาร และการให้บริการสมาชิก ตลอดจนการสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ยังได้จัดตั้งสถาบันพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเป็นศูนย์กลางเรียนรู้และให้บริการเกี่ยวกับการพัฒนากรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ นำไปสู่การประสานความร่วมมือด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษา วิทยากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์จะได้ใช้โอกาสนี้ในการพบปะกัน นำไปสู่การสร้างเครือข่าย การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกัน และพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่เกิดขึ้นแล้วให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ต่อการพัฒนาเครือข่าย ยังจะนำสู่การพัฒนาสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

เครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร และหากสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารเครือข่ายฝ่ายจัดการสหกรณ์ จะส่งผลต่อการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.2.3 โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.2.3

ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.3

ตอนที่ 11.3

กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

แนวคิด

1. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรมกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์
2. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กล่าวถึง การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์ผู้บริ โภค หรือสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในรูปแบบของการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยชักชวนให้มีการรวมชื่อของกลุ่มแม่บ้านแล้วร้านสหกรณ์จะส่งสินค้าให้ถึงบ้าน ที่เรียกว่า กลุ่มแม่บ้านฮัน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรนี้ จะกล่าวถึง เรื่องราวของ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ กับสหกรณ์ การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการศึกษา เรื่อง “แนวทางการสร้าง เครือข่ายสหกรณ์อาเซียน กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระ เพลิง จำกัด” (ภาณุวัฒน์ ณ นครพนม: 2556) โดยสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือด้านวิชาการกับสหกรณ์อิวาเตะ ฮานากามิ กระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม และจะมีความร่วมมือทางด้านธุรกิจในอนาคต จุดเริ่มของการสร้าง เครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองนั้น ต่างมีจุดเริ่ม ที่เหมือนกัน คือ เริ่มมาจากความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐที่ประสานความร่วมมือระหว่างกันในการนำภาค สหกรณ์เข้ามาหารือเจรจาร่วมกันเพื่อให้เกิดเครือข่าย จากนั้นสหกรณ์ต่างร่วมกันสร้างเครือข่ายดำเนินกิจกรรม เครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างกัน โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนและ เป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

1. ความเป็นมาและการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด จัดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2511 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2520 ประเภทสหกรณ์การเกษตร จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรที่มีพื้นที่อยู่ในเขต โครงการชลประทานลำพระเพลิงให้ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีความเป็นอยู่ดีขึ้น มีพื้นที่ดำเนินงานตามโซนส่ง น้ำในเขต 3 อำเภอ คือ อำเภอปักธงชัย อำเภอโชคชัย และอำเภอเมืองนครราชสีมา มีสมาชิกแรกตั้ง 194 คน เดิม สำนักงานสหกรณ์อาศัยอยู่กับสำนักงานสหกรณ์อำเภอปักธงชัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 สหกรณ์ได้จัดสร้าง สำนักงานเป็นของตนเอง ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 4 หมู่ที่ 8 ถนนสีบศิริ ตำบลเมืองปัก อำเภอปักธงชัย จังหวัด นครราชสีมา อาชีพหลักของสมาชิก ได้แก่ การทำนา ทำไร่ และอาชีพเสริม คือ ทอผ้าไหม เลี้ยงสัตว์ ทำสวน สหกรณ์กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2560 สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มี จิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อมีสภาพคล่อง การตลาด และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมี สถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล โดยกำหนดพันธกิจ ได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน การ บริหารสินเชื่อมีสภาพคล่องทางการเงิน พัฒนาการตลาดให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพ และพัฒนาสถาบันการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผล สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต

ส่วนสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น ได้ควมร่วกับสหกรณ์ต่างๆ 3 แห่ง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม ในปี ค.ศ. 2008 ซึ่งสหกรณ์โด่งดังในฐานะแหล่งผลิตข้าวมาตั้งแต่อดีต ชาวบ้านเข้าร่วมกับสหกรณ์เป็นอย่างดี เป็นองค์กรของชุมชนที่มีความเข้มแข็งมาก แต่จากการเริ่มนำเข้าข้าวจากประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และการบริโภคข้าวในประเทศลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในประเทศญี่ปุ่น การปลูกข้าวอย่างเดิวยังไม่สามารถเลี้ยงครอบครัวได้อีกต่อไป นอกจากนี้สมาชิกสหกรณ์ก็สูงอายุขึ้นเรื่อยๆ มีการเปลี่ยนรุ่นจากพ่อแม่สู่รุ่นลูก สมาชิกมีความเป็นหนึ่งเดียวกับสหกรณ์น้อยลง เพื่อให้เกษตรกร ชุมชน และสหกรณ์รอดพ้นจากวิกฤตนี้ สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิจึงได้เริ่มเปลี่ยนโครงสร้างงานเกษตรเข้าสู่งานสวนและตัดสินใจสร้าง Farmer's Market เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับสมาชิก โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นเกษตรกรในพื้นที่ หยุดความห่างเหินของสมาชิก และเสริมสร้างความเข้าใจของผู้บริโภคต่อสหกรณ์ผู้ผลิตสินค้าการเกษตร สหกรณ์ยังได้ดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อสร้างสังคมท้องถิ่นที่อุดมสมบูรณ์ สามารถอยู่อาศัยได้อย่างมั่นใจ มีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสตรีและคนชรา สร้างสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกิจกรรมของสหกรณ์ ได้แก่ ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ โรงเรียนอนุบาล Yomoto kindergarten กลุ่มแปรรูปข้าว กลุ่มทอผ้า โรงผลิตไวน์และโยเกิร์ต

สำหรับ เครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรลำพะเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มีจุดเริ่มต้นจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลญี่ปุ่น ตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย (The Project on Community Leader Development in Agriculture Cooperatives in Thailand) เป็นโครงการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเสนอไปในกรอบโครงการความร่วมมือทางวิชาการจากรัฐบาลญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนในชนบทให้มีความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นมาดำเนินการอบรมในประเทศไทย เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้านการจัดตั้งและจัดการศูนย์การผลิต ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต จากนั้นผู้เข้ารับการอบรมจะกลับไปปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนเอง และจะมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการอบรม แล้วคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่ดีเด่น ไปอบรมต่อที่ประเทศญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรลำพะเพลิง จำกัด ได้ส่งนางสาวสุมาลี ทองธีระ ผู้จัดการสหกรณ์เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นตามโครงการดังกล่าว สหกรณ์มอบหมายให้ผู้จัดการไปศึกษาดูงานโดยมุ่งเน้นให้นำความรู้มาพัฒนาในด้านการตลาด เพื่อส่งเสริมในด้านการผลิตให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หลังกลับจากประเทศญี่ปุ่น ผู้จัดการได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกและเกษตรกร จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกและคนในชุมชนเพื่อพัฒนาไปสู่ชุมชนเกษตรอินทรีย์ เน้นความปลอดภัยของผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่งเสริมให้มีการผลิตเอง บริโภคเอง และยังเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของชุมชน อีกทั้งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สหกรณ์ได้ดำเนินการก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) เพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์กลุ่มอาชีพสหกรณ์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกษตรกรนำสินค้ามาจำหน่าย โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้และสมาชิกของสหกรณ์ และโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ นั้น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งแนะนำในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการค้า ต่อมาสหกรณ์ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อการเรียนรู้ของสหกรณ์ เพื่อพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ ได้แก่ กรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ภายใต้หลักการ “เรียนรู้เรื่องสหกรณ์ เรียนรู้ที่สหกรณ์” ตามแบบการพัฒนามูลฐานของสหกรณ์แห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่มีความหลากหลาย และการสร้างสหกรณ์ที่พึ่งพาตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์

นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ยังได้ประสานความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประเทศญี่ปุ่น โดยมีการจัดนำสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ มาร่วมกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น นอกจากกิจกรรมด้านวิชาการ การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ยังมีกิจกรรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การสันถนาการระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ ขณะเดียวกันสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งกรรมการและสมาชิก ไปศึกษาดูงาน ศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านอาหารพื้นเมืองกับกลุ่มสตรี การแปรรูป และกิจการด้านสวัสดิการของสหกรณ์การเกษตร ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกและตลาดเกษตรกร ซุปเปอร์มาร์เก็ตของสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น ร่วมกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและพักค้างคืนแบบโฮมสเตย์ที่บ้านของสมาชิก กิจกรรมดังกล่าวได้ดำเนินการมาตลอดระยะเวลาที่ทั้งสองสหกรณ์เริ่มมีการสร้างความสัมพันธ์ด้านเครือข่ายระหว่างกันโดยการสนับสนุนของราชการ

2. ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

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

2.1 ปัจจัยด้านบริบทของเครือข่าย เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรวิเวตชานากามี เป็นความร่วมมือในทางวิชาการที่เริ่มจากภาครัฐการ โดยหน่วยงานของรัฐบาลไทย และของประเทศญี่ปุ่นร่วมมือกัน การร่วมเครือข่ายระหว่างสหกรณ์เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของสหกรณ์การเกษตรวิเวตชานากามีสู่สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งทั้งสองสหกรณ์มีบริบทที่เหมือนกัน คือ การเป็นสหกรณ์การเกษตร สมาชิกประกอบอาชีพการเกษตร สหกรณ์การเกษตรวิเวตชานากามีเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพของสมาชิก จึงมีความประสงค์ที่จะถ่ายทอดความสำเร็จนี้สู่สหกรณ์อื่น

ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของสมาชิก ดังวิสัยทัศน์ว่า “เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2560 สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มีจิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อบริการคล่อง การตลาด และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีสถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ดังนั้นทั้งสองสหกรณ์จึงมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องต้องกัน คือ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ถือเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการ โดยความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะผู้ให้และผู้รับ ซึ่งเป็นความแตกต่างกันในเชิงบริบทที่อีกฝ่ายหนึ่งมีความเข้มแข็งทางวิชาการ ส่วนอีกฝ่ายอยู่ในลักษณะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการ และพัฒนา มาสร้างความสัมพันธ์ด้านสังคมและวัฒนธรรมในเวลาต่อมา

2.2 ปัจจัยนำเข้าของเครือข่าย เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรวิเวตชานากามี มีปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1) **ด้านบุคลากร** จะเห็นได้ว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นผู้มีความสำคัญเป็นจุดเริ่มของเครือข่ายนี้ ผู้จัดการมีลักษณะเป็นผู้นำ มีความตั้งใจสูงในการพัฒนาองค์กร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมาชิกสหกรณ์มีการแบ่งเป็นกลุ่มๆ ตามที่อยู่อาศัยและสภาพการประกอบอาชีพ ส่วนสหกรณ์การเกษตรวิเวตชานากามี นั้น มีคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการที่เข้มแข็ง สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์สูง

2) **ด้านกิจกรรมของเครือข่าย** เครือข่ายนี้มีกิจกรรมของเครือข่ายเป็นกิจกรรมด้านวิชาการ และการแลกเปลี่ยน ในด้านวิชาการมีการอบรมซึ่งจัดโดยเงินทุนของรัฐบาลญี่ปุ่น ตามกรอบความร่วมมือไทยญี่ปุ่น โดยผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่นและจากสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ เป็นวิทยากรพัฒนาความรู้สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำธุรกิจในการแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ ทั้งสองสหกรณ์มีการศึกษาดูงานระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนทางด้านวัฒนธรรม มีการเอื้อไมตรีต่อกัน ดังจะเห็นจากการที่ผู้ศึกษาดูงานรุ่นหลังจะนำของฝากจากรุ่นก่อนที่ฝากมาให้คนรู้จัก และมีของฝากไปให้กันเสมอจนทำให้เกิดความผูกพันกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการ การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของเครือข่ายเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร นำไปสู่ความสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงของการเยี่ยมชม การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวมๆ เนื่องจากไม่มีข้อผูกพัน หรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน กระบวนการในส่วนของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งอยู่ในฐานะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการเป็นการต่อยอด หรือขยายผลจากการอบรมและการให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นและสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ โดยการนำมาจัดทำเป็นโครงการต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ การก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และและโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่นได้ให้คำแนะนำในการดำเนินการ

กระบวนการดำเนินการของเครือข่ายจะเป็นช่วงๆ ไม่ต่อเนื่องดังเช่นกระบวนการการค้า เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือด้านวิชาการ ด้านสังคมชีวิตความเป็นอยู่ และด้านวัฒนธรรม ซึ่งฝ่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นผู้รับความรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ มาปรับใช้และพัฒนา ส่วนการแลกเปลี่ยนด้านสังคมและวัฒนธรรมจะเป็นลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย เป็นมิตรต่อกันในระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ มีอุปสรรคด้านภาษาในการติดต่อกันเท่านั้น ความสำเร็จของเครือข่ายเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ การมีอัยาศัยไมตรีอันดีในการทำกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนสังคมและวัฒนธรรมกับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ

2.4 ปัจจัยด้านการประเมินผลผลิต การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะซานากามิ เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่เกิดจากองค์ประกอบ ได้แก่ คน (People) สถานที่ (Place) สิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและศึกษาดูงานตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ณ

ประเทศญี่ปุ่น นำมาปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์และตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นจึงเกิดเป็นความสัมพันธ์ จึงมีการติดต่อกันโดยวิธีการส่งของมอบให้แก่กัน โดยสหกรณ์คาดหวังว่าจะมีการเชื่อมโยงด้วยสินค้าสหกรณ์ แต่เนื่องจากสินค้ายังไม่ตรงกับความต้องการของสหกรณ์ในญี่ปุ่น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ต้องมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการต่อไป

ผลของเครือข่ายเป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างสองสหกรณ์ กล่าวคือ ในส่วนของความร่วมมือนั้นทำให้เกิดความร่วมมือด้านต่างๆ ระหว่างกัน บุคลากรของทั้งสองฝ่ายในทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในลักษณะความสัมพันธ์ฉันเพื่อน มีอริยาศยไมตรีเอื้ออาทรต่อกันทั้งในระดับองค์กรและระดับสมาชิก ซึ่งจะส่งผลในอนาคต หากเครือข่ายเกิดความร่วมมือด้านการค้าและการลงทุน ด้านผลการพัฒนาที่สืบเนื่องจากกิจกรรมความร่วมมือนี้ ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีความเข้มแข็ง มีการบริหารงานที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์มีสูง

ผลการพัฒนาอันเกิดจากความร่วมมือระหว่างสองสหกรณ์ จากการพัฒนาเครือข่ายดังกล่าวสามารถวัดได้จากกรณีที่สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2555 ในส่วนของสมาชิกได้เรียนรู้และปฏิบัติการทำการเกษตรอินทรีย์ สามารถนำผลผลิตมาขายใน Farmer's Market ของสหกรณ์ มีรายได้เพิ่มขึ้นต้นทุนลดลง ทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น สุขภาพและคุณภาพชีวิตดีขึ้น เนื่องจากการไม่ทำการผลิตที่ใช้สารเคมี รวมทั้งส่งผลให้สภาพแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น

ประเด็นวิเคราะห์

จากกรณีศึกษาเรื่องที่ 11.3.1 ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์กลุ่มใดที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานากามิ ประสบความสำเร็จ จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.3.1 โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.3.1

ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.1

เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

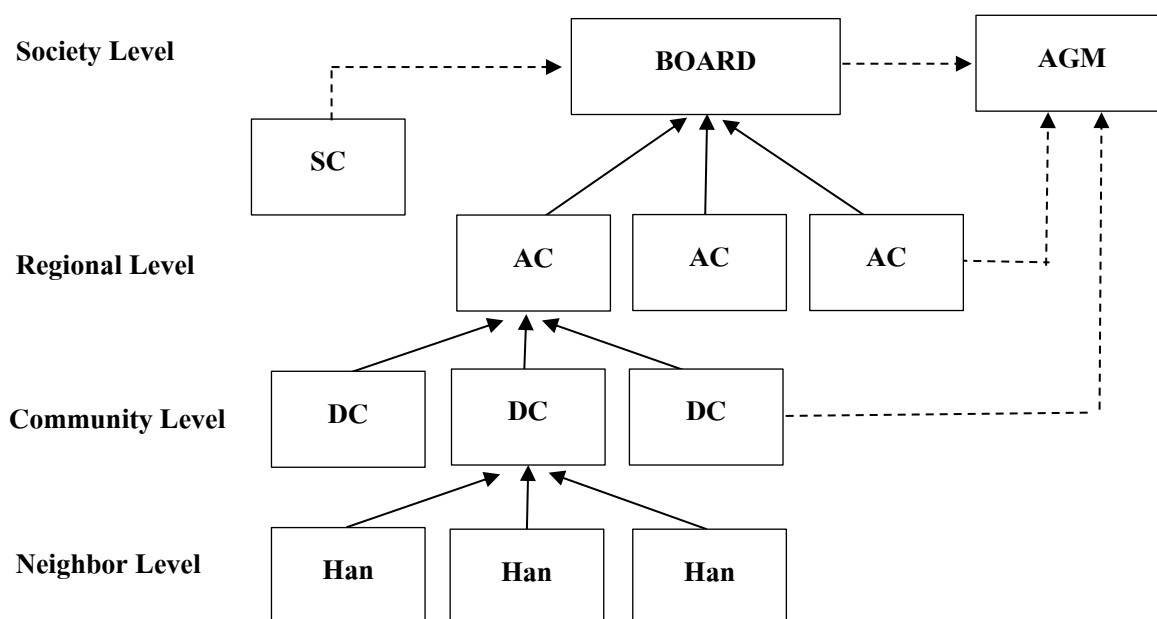
กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้ เป็นเรื่องราวของกลุ่มแม่บ้านฮันในประเทศญี่ปุ่น (ปรับปรุงจาก โอภาวดี เข้มทอง, 2560: 46-51) ซึ่งสหกรณ์ผู้บริโภค หรือสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นได้พัฒนารูปแบบของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในรูปแบบของการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้เป็นรากฐานอันมั่นคงของสหกรณ์ร้านค้า โดยชักชวนให้มีการรวมซื้อ (Joint Buying) ของกลุ่มแม่บ้านแล้วร้านสหกรณ์จะส่งสินค้าให้ถึงบ้าน รูปแบบกลุ่มอันนี้เริ่มมีมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 โดยการคิดรูปแบบของการสมประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เนื่องจากกลุ่มแม่บ้านมีความสำคัญที่จะทำให้ร้านสหกรณ์มีการปรับปรุงการดำเนินงานเบื้องหลังความสำเร็จนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่าเกิดจากปัจจัยใด รูปแบบของกลุ่มอันนี้ได้รับการยกย่องอย่างสูงว่าเป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยและประสิทธิภาพได้ดีที่สุด เป็นจุดบันไดใจให้ประเทศต่างๆ ที่มีสหกรณ์สนใจศึกษาเปรียบเทียบ

1. ความเป็นมาและการดำเนินงานของเครือข่ายกลุ่มแม่บ้านฮัน

จุดเริ่มต้นของกลุ่มแม่บ้านฮัน (Housewives in Han group) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1956 ที่สหกรณ์สิริโอะกะ (Tsuruoka Co-operative) จังหวัดยามากาตะ (Yamakata Prefecture) อยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของเกาะฮอนชู ประเทศญี่ปุ่น โดยความคิดเมื่อเริ่มต้นมาจากการที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ขอให้สมาชิกมาประชุมกันที่บ้านของสมาชิกคนหนึ่ง แล้วอธิบายถึงการที่สมาชิกจะรวมตัวกันแล้วใช้ประโยชน์จากร้านสหกรณ์แบบบริการตัวเอง (Self Service Shop) ต่อมาสหกรณ์ พบว่า กลุ่มแม่บ้านฮันเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก ระหว่างสหกรณ์และสมาชิก สหกรณ์จึงขยายการรวมกลุ่มแบบนี้ออกไปจนถึงทั้งสหกรณ์ และสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น JJU (Japanese Consumers' Co-operative Union) ยอมรับว่า กลุ่มแม่บ้านฮันเป็นหน่วยย่อยที่สุดของร้านสหกรณ์

คำว่า “ฮัน (Han)” เป็นภาษาญี่ปุ่นผสมจีน ซึ่งแปลว่า “หน่วยย่อยขององค์กร” ในบริบทของร้านสหกรณ์จึงหมายถึง กลุ่มของสมาชิกตั้งแต่ 3 รายขึ้นไป สมาชิกในกลุ่มแม่บ้านฮันจะมีการประชุมกันที่บ้านของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องอภิปรายเรื่องการบริหารร้านสหกรณ์ แต่ถ้ากลุ่มมีขนาดโตมากจะยิ่งมีความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้น กลุ่มแม่บ้านฮันมีการประชุมเป็นประจำตามตารางที่สอดคล้องกับการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ โดยทั่วไปร้านสหกรณ์ในญี่ปุ่นจะมีการประชุมใหญ่ในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม ดังนั้นกลุ่มแม่บ้านฮันควรจะมีการประชุมในระหว่างเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน เป็นต้น สหกรณ์จะเรียกประชุมหัวหน้ากลุ่มแม่บ้านฮันเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ในบางสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ก็จะใช้วิธีการให้หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้แทนสมาชิกที่จะเข้าร่วมในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี

เมื่อหน่วยย่อยของสหกรณ์เริ่มต้นจากกลุ่มแม่บ้านร้านค้าสหกรณ์ในญี่ปุ่นหลายแห่งจึงมักมีการจัดรูปแบบองค์กรโดยมีหน่วยกลางเป็นคณะกรรมการบริหารร้านระดับหมู่บ้าน คณะกรรมการระดับเขต แล้วจึงไปถึงคณะกรรมการใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการในระดับต่างๆ นี้ มักมีบทบาทในชุมชนที่ร้านสหกรณ์ตั้งอยู่ในเรื่องต่างๆ ไปอีกด้วย อาทิ การรักษาสิ่งแวดล้อม สวัสดิการสังคม การอบรมเลี้ยงดูเยาวชน และเการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ รวมทั้งให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้บริโภค สมาชิกของกลุ่มแม่บ้านอันที่มีศักยภาพจะพยายามมีส่วนร่วมในระดับที่สูงๆ ขึ้นไป เพื่อที่จะมีบทบาทสำคัญในชุมชนและสังคมมากยิ่งขึ้น ขึ้นไป ตามลำดับชั้นในขบวนการสหกรณ์ เพราะหัวหน้ากลุ่มแม่บ้านอันก็จะได้รับเลือกเป็นตัวแทนไปประชุมในระดับท้องถิ่นและในระดับเขต ซึ่งผู้แทนจากระดับท้องถิ่น (DC) และผู้แทนจากระดับเขต (AC) ก็จะมีสิทธิ์ได้รับเลือกเป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี (AGM) ของร้านสหกรณ์ต่อไปตามลำดับ ซึ่งสามารถเห็นโครงสร้างการบริหารงานได้ ดังภาพที่ 11.5



AGM = Annual General Meeting

DC = District/Store Committees, AC = Area/Broc Committees, SC = Specialized Committees

-----►Communication/Reporting -----►Electing delegates -----►Advices

ภาพที่ 11.5 พีระมิดโครงสร้างระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านอัน

ที่มา: คัดแปลงจาก โอภาวดี เข้มทอง (2560: 47)

ร้านสหกรณ์บางแห่งใช้วิธีการจ่ายเงินเคลื่อนคืนให้เฉพาะกลุ่มแม่บ้านฮันเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการรวมตัวกัน เมื่อมีการนำมาผนวกกับการรวมซื้อ (Joint Buying) ที่ภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า “เคียวโด โคนิว” (Kyodo Ko'nyu) ทำให้เกิดการรวมกลุ่มแม่บ้านฮันที่มีความเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น ซึ่ง “เคียวโด โคนิว” นี้ เป็นระบบการรวมซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าหมวดอาหาร เป็นระบบที่คิดค้นขึ้นใช้ในสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1970 ที่ประสบความสำเร็จและมีเอกลักษณ์โดดเด่นมาก เป็นการปกป้องคุ้มครองตนเองของผู้บริโภค เช่น ในกรณีที่ผู้บริโภคจำนวนมากรวมกลุ่มกันเพื่อให้ได้มาซึ่งนมบริสุทธิ์ แทนที่จะเป็นนมผงปรุงแต่งที่บริษัทผู้ผลิตขายกันอยู่ในตลาด กลุ่มเหล่านี้ขยายวงเข้าไปในร้านสหกรณ์ โดยการสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ และผู้จัดการในร้านสหกรณ์ โดยเริ่มต้นจากร้านสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย หลังจากการลองผิดลองถูกอยู่หลายปี การรวมกลุ่มกันซื้อแบบ “เคียวโด โคนิว” นี้ ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ร้านค้าเคียวโดและขยายตัวไปมากถึงร้อยละ 20-30 ของขบวนการสหกรณ์ทั้งหมด ในกลางปี ค.ศ. 1980 นั้น ร้านสหกรณ์ได้พิสูจน์ว่าการรวมกลุ่มกันซื้อทำให้ยอดขายของขบวนการสหกรณ์ร้านค้าเคียวโดอย่างมาก และได้มีส่วนแบ่งในตลาดขายปลีกอย่างมาก จนบริษัทเอกชนที่เป็นผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่นต้องลอกเลียนแบบบ้าง แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดแก่นแท้ของการร่วมตัวคือ กลุ่มแม่บ้านฮันนั่นเอง

การรวมกันซื้อของกลุ่มแม่บ้านฮันนั้น เป็นการมารวมกันสั่งซื้อ รับสินค้า และจำแนกแจกจ่ายกันในกลุ่มในการทำกิจกรรมเหล่านี้ สมาชิกบางคนก็จะอาสาทำหน้าที่โดยไม่รับค่าจ้าง จึงทำให้ร้านสหกรณ์มีค่าดำเนินการต่ำลง จึงสามารถขายสินค้าให้กลุ่มแม่บ้านฮันในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายที่อยู่หน้าร้าน ทั้งสองฝ่ายจึงต่างคนต่างได้ประโยชน์ อีกอย่างหนึ่งสหกรณ์ก็พร้อมจะรับฟังเสียงบ่นจากกลุ่มแม่บ้านฮันในเรื่องของการจัดการและการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าเมื่อสหกรณ์รับฟังและปรับปรุงบริการ จึงได้ความภักดีจากสมาชิกกลับคืนไป จึงเรียกว่า “สมประโยชน์” (Win-Win) กันทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การรวมซื้อของกลุ่มแม่บ้านฮันจึงเป็นรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ดีที่ผสมผสานประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency) กับการมีส่วนร่วมของสมาชิก (Member Participation) ได้อย่างลงตัว

2. ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายของกลุ่มแม่บ้านฮัน

ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกลุ่มแม่บ้านฮันที่มีต่อร้านสหกรณ์นั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน มีทั้งปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยทางสถาบัน และปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้ (ปรับปรุงจาก โอภาวดี เข้มทอง, 2560: 48-51)

2.1 ปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ในด้านประวัติศาสตร์นั้น การรวมตัวกันทำกิจกรรม พบมากในหมู่เกษตรกรชาวนาของญี่ปุ่นมานานแล้ว ชาวนาทั้งหมดหมู่บ้านจะมารวมตัวช่วยงานกันในทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็น

เพาะกล้า ถางหญ้า เก็บเกี่ยว ลูบน้ำเข้านา หรือ ไล่จับตั๊กแตน และแมลงศัตรูข้าวอื่นๆ แบบที่คนไทยเรียกว่า “ลงแขก” อุปนิสัยนี้ฝังแน่นสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน แถมยังมีการซ้ำเติมด้วยการลงโทษหรือการต่อต้านจากชาวบ้าน ที่เรียกว่า “มูราฮาชิบุ” (Murahachibu) สำหรับผู้ที่ทำผิดกฎกติกาของหมู่บ้าน คนที่ทำผิดจะถูกต่อต้านไม่ให้ร่วมสังฆกรรม ไม่คบค้าสมาคม และไม่มีใครติดต่อซื้อขายด้วย ในหมู่บ้านจะมีการจัดตั้ง “หยูย” (Yui) เป็นอาสาสมัครป้องกันหมู่บ้าน มีกองทุนหมู่บ้าน ที่เรียกว่า “โกะ” (Koh) ให้หมู่บ้านเวียนผลัดเปลี่ยนกันกู้ยืมไปลงทุน ต่อมาในสมัยกลางสมาคมชาวนาเหล่านี้ถูกผลักดันให้ทำหน้าที่แทนรัฐบาลที่จะเป็นกลุ่มจัดตั้งของตัวเองแบบเดิม ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น ชาวนาญี่ปุ่นถูกปลุกเร้าความรักชาติให้รวมตัวกันในหมู่บ้านเป็น “โทนาริกุมิ” (Tonarigumi) รวมตัวกันเพื่อช่วยกันและกัน และปกป้องคุ้มครองตัวเอง หลังสงครามรัฐบาลห้ามจัดตั้งกลุ่มเหล่านี้ขึ้นมาอีก แต่ชาวบ้านยังคงรวมกลุ่มกันในหลายรูปแบบ นิัยการรวมตัวเพื่อช่วยเหลือกันและกันของชาวญี่ปุ่นนี้เห็นได้ชัดเจนในบริษัทเอกชนหลายแห่งที่บริหารงานในสไตล์ญี่ปุ่น กลุ่มแม่บ้านอันจึงเป็นการรวมตัวที่เกิดขึ้นได้ง่ายตามสไตล์ญี่ปุ่น และมีการทำตามแบบในเอเชียหลายประเทศที่เห็นชัดเจน คือ ในประเทศเกาหลีและไต้หวัน

2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ในส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในญี่ปุ่นสมัยใหม่ คือ ความร่ำรวย เพราะคนญี่ปุ่นมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงมากหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ GDP เติบโตอย่างสม่ำเสมอทุกๆ ปี และยังเกิดผลพลอยได้อีกมากมายหลายชนิดจากการใช้สารเคมีเกินความจำเป็นในกระบวนการผลิตและแปรรูปอาหาร เกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม การโยกย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมืองในอัตราสูง คนที่อพยพโยกย้ายมาใหม่เหล่านี้ ต้องซื้อหรือเช่าบ้านในพื้นที่ชานเมืองที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่ ชุมชนเกิดใหม่นี้ต้องการร้านค้าปลีกที่จะให้บริการสินค้าอุปโภคบริโภค ชาวญี่ปุ่นรุ่นใหม่ใช้ชีวิตแบบครอบครัวเดี่ยว (Nuclear Family) สามิเป็นผู้หารายได้เข้าบ้านโดยการไปทำงานในโรงงาน ส่วนภรรยาที่อยู่บ้านมีหน้าที่เลี้ยงดูบุตรและทำงานบ้าน จำนวนแม่บ้านเพิ่มสูงที่สุดในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 เด็กชายและเด็กหญิงชาวญี่ปุ่นเกือบทั้งหมดได้รับการศึกษาในระดับไฮสคูล (High School) และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นก็เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น

ดังนั้น เริ่มตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ร้านสหกรณ์จึงมีการขยายตัวมากขึ้นตามความต้องการของชุมชนใหม่ๆ เหล่านี้ กลุ่มแม่บ้านอันจะได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องโภชนาการ เนื่องจากมีความจำเป็นมากในการเลี้ยงดูบุตร สหกรณ์จะให้ความรู้ในเรื่องสารตกค้างในอาหาร และพยายามให้บริการอาหารบริสุทธิ์และคุณภาพดี โดยความร่วมมือกับผู้ผลิตที่ไว้ใจได้ นอกจากนั้น สหกรณ์ยังอาทรต่อการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม กลุ่มแม่บ้านอันก็จะมึบทบาทในเรื่องมลพิษในน้ำและอากาศด้วย เพราะล้วนส่งผลต่อสุขภาพของคนในชุมชน และเป็นการทำลายสิ่งแวดล้อมในวงกว้างและระยะยาว เมื่อมีการรวมพลังกันในระหว่างหลายๆ สหกรณ์ ทำให้เสียงจากขบวนการสหกรณ์มีพลัง และมีความหมายในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สหกรณ์จึงเป็นสิ่งที่ตอบสนอง

ความต้องการของบรรดาแม่บ้านญี่ปุ่น และเป็นช่องทางแสดงออกซึ่งบทบาทที่ควรมีต่อสังคม สหกรณ์เหล่านี้เรียกตัวเองว่า “สหกรณ์ชุมชนเมือง” (Citizen Co-operative) เพราะว่าเป็นสหกรณ์ของเหล่าแม่บ้านและคนเมืองที่เน้นคำว่า “สังคมผู้บริโภค” อันต่างไปจากสหกรณ์คนงาน (Worker Oriented Co-operative) ที่จัดตั้งโดยสหภาพแรงงาน (Trade Union) ในปี ค.ศ. 1950

2.3 ปัจจัยทางสถาบัน ในส่วนแ่งมุมของสถาบัน สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งเกิดจากการห้ามมิให้จัดตั้งธุรกิจที่ไม่มีสมาชิก (Non-member Business) พระราชบัญญัติสหกรณ์ผู้บริโภคที่รัฐตราออกมานั้น มีหลายมาตราที่ถูกคัดค้านจากสมาคมผู้ค้าปลีกขนาดเล็กที่เห็นร้านสหกรณ์เป็นคู่แข่ง อากิ ร้านสหกรณ์ถูกห้ามมิให้ทำธุรกิจกับผู้ที่มีไม่ใช่สมาชิกอย่างเด็ดขาด ในขณะที่สหกรณ์ประเภทอื่นๆ สามารถทำธุรกิจกับผู้ที่มีไม่ใช่สมาชิกได้ถึงไม่เกินร้อยละ 20 ของยอดธุรกิจ และข้อห้ามนี้ยังติดตามมาด้วยข้อกำหนดและข้อจำกัดประการต่างๆ อีก ถ้าสหกรณ์ทำผิดกฎหมาย ร้านสหกรณ์จึงเผชิญหน้ากับการร้องเรียนของสมาคมผู้ค้าปลีกมาตลอด ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องทำตามกฎหมายโดยเคร่งครัด ดังนั้น สหกรณ์จึงพยายามให้ลูกค้าทุกคนสมัครเป็นสมาชิก นอกจากนี้แล้วสหกรณ์ยังถูกห้ามมิให้ทำธุรกิจเช่นเดียวกับธนาคาร ยังผลให้สหกรณ์ต้องพึ่งพาแต่เงินทุนที่มาจาก การถือหุ้นของบรรดาสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ก็แก้ปัญหาโดยขอให้สมาชิกใหม่ถือหุ้นเมื่อแรกเข้า และต่อมาก็ให้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุกเดือน รวมทั้งขอให้สมาชิกโอนเงินปันผลและเฉลี่ยคืน ไปเป็นหุ้นของสหกรณ์อีกด้วย การรณรงค์เช่นนี้ได้ทำให้ร้านสหกรณ์มีทุนแข็งแกร่งอันมาจากการถือหุ้นของสมาชิก สถานการณ์เช่นนี้ทำให้สหกรณ์ได้สร้างรากฐานที่แข็งแกร่งมาจากสมาชิก จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้สหกรณ์ต้องสร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งของสมาชิก สหกรณ์คาดหวังที่จะให้สมาชิกมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ใช้บริการ ผู้ลงทุน และผู้บริหารสหกรณ์ ดังนั้น กลุ่มแม่บ้านอันจึงมีความสำคัญในฐานะหน่วยย่อยพื้นฐานของสหกรณ์ที่ช่วยสรรสร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง และเป็นตัวกลางที่ทำให้สหกรณ์มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมาชิก

2.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยในด้านการนี้ ต้องนับรวมสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย หรือ University Co-operative ด้วย ที่ช่วยให้ร้านสหกรณ์ได้พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการขึ้นมา ในขณะที่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกในจำนวนหลักร้อยนั้น ก็สามารถที่จะบริหารงานโดยผู้นำดั้งเดิม (Lay Leaders) แต่เมื่อสหกรณ์เติบโตขึ้นมามีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นหลักพัน หลักหมื่น จึงจำเป็นต้องบริหารงานโดยนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถผลักดันให้ธุรกิจเติบโตไปอย่างมั่นคง ดังนั้น นักศึกษาและอาจารย์ส่วนหนึ่งจึงจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นในมหาวิทยาลัยและมีบทบาทในการต่อต้าน US-Japan Security Treaty หรือสนธิสัญญาความร่วมมือและความมั่นคงร่วมกันระหว่างสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น (Treaty of Mutual Cooperation and Security between the United States and Japan) ในปี ค.ศ. 1960 และมีประสบการณ์ในด้านการคัดค้านทางการเมืองที่มีบทบาทต่อสังคม นักศึกษาที่เคยบริหารร้านสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยเหล่านี้มีข้อจำกัดที่ว่า เมื่อเรียนจบใน 4 ปี ก็ต้องออกจากสหกรณ์ไปด้วย ผู้นำนักศึกษาบางคนที่ยังรักสหกรณ์อยู่จึงเข้าช่วยจัดตั้ง “สหกรณ์ชุมชนเมือง”

(Citizen Co-operative) ในชุมชนของตนเองด้วยความคาดหวังที่จะขยายเครือข่ายสหกรณ์ผู้บริโภครวมให้เติบโตขึ้น ตัวอย่างเช่น การที่สหกรณ์มหาวิทยาลัยฮอกไกโดช่วยจัดตั้งสหกรณ์ซัปโปโร และสหกรณ์มหาวิทยาลัยโคชิมา ช่วยจัดตั้งสหกรณ์โตเกียว ในปี ค.ศ. 1965 หรือการที่สหกรณ์มหาวิทยาลัยไซตามะกับสหกรณ์มหาวิทยาลัยโตเกียว ช่วยกันจัดตั้ง Citizen Co-operative ขึ้นในจังหวัดไซตามะ ในปี ค.ศ. 1965 เช่นกัน ต่อมาก็มีการจัดตั้ง Citizen Co-operative ขึ้นครบทุกจังหวัดใหญ่ๆ ของประเทศญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 1980 โดยสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในด้านการบริหารจัดการ ส่วนกิจกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์ต้องทำและควรทำเป็นหน้าที่ของกลุ่มแม่บ้านอันนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ผู้บริโภครวมในญี่ปุ่นได้ใช้การบริหารเครือข่ายสมาชิก หรือการสร้างกลุ่มแม่บ้านอัน เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาตนเองขึ้นไปให้มีบทบาทต่อชุมชนและสังคมในระดับที่สูงขึ้น ด้านการให้ความรู้ ทั้งในด้านโภชนาการ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพอนามัย และกลุ่มแม่บ้านอันยังมีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และมีส่วนเสนอแนะในการกำหนดนโยบายคุ้มครองผู้บริโภคของรัฐบาลอีกด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

จากกรณีศึกษาเรื่องที่ 11.3.2 ถ้าสหกรณ์ร้านค้าของไทยสามารถประยุกต์การบริหารเครือข่ายสมาชิกในรูปแบบกลุ่มแม่บ้านอันของสหกรณ์ผู้บริโภครวมในญี่ปุ่น มีปัจจัยด้านใดที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคบ้าง จงอภิปราย

หลักจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 11.3.2 โปรดปฏิบัติกิจกรรม 11.3.2

ในแนวการศึกษา หน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.2

บรรณานุกรม

- กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย. (2547). รายงานการวิจัยสถานการณ์เครือข่ายด้านเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและผู้สูงอายุ. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน กระบวนการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). เทคนิคการทอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น. กรุงเทพฯ: คณะทำงานถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). “เครือข่ายสหกรณ์”. สืบค้นจาก http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_4203871062.pdf
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์. (2552). “การสัมมนาการพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* หน่วยที่ 7. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชักเชส มีเดีย.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2549). “แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม / องค์การประชาชนในพื้นที่จังหวัด”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2555). ว่าด้วยเรื่อง “เครือข่ายกับการพัฒนาสหกรณ์”. ใน *วารสาร คนสหกรณ์* ปีที่ 4 ฉบับที่ 14 เดือนธันวาคม 2554 – กุมภาพันธ์ 2555. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟรี-วัน.
- จางค์ แจ่มจันทร์. (2553). *การพัฒนารูปแบบระบบการบริหารเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปรัชญา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชัยเสฏฐ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เบจมาศ อยู่ประเสริฐ. (2556). “กลุ่มและเครือข่ายในงานส่งเสริมการเกษตร”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนา* หน่วยที่ 11. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชาดิ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

พจน์ พจนพานิชย์กุล. (2561). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล*. สืบค้นจาก

<https://sites.google.com/site/potarticle/02>

ภาณุวัฒน์ ณ นครพนม. (2556). *แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียน กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่าทาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด*. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5 ปี 2556 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ. วิชา: แสงสี. (2552). *การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). *เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ:

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

สมเกียรติ ฉายาโชน. (2560). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาการสหกรณ์”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 14. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสรี พงศ์พิศ. (2548). *เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาชนเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

โอภาวดี เข้มทอง. (2548). “การบริหารขบวนการสหกรณ์”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการและการทำงานการสหกรณ์* หน่วยที่ 9. ปรับปรุงครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

_____. (2560). “เครือข่ายและสมาชิกสัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 13. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Adam Burke. (1999). *Communications & Development: a practical guide*. London: Social Development Division Department for International Development.

Thai Asian Friendship Society Network. (2012). *Network: Management*. Retrieved from

<https://www.gotoknow.org/posts/162766>

The American Heritage College Dictionary. (1993). Boston: Houghton Mifflin Company.