

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32



ชื่อ	อาจารย์เสนอ ชูจันทร์
วุฒิ	ศศ.บ.(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง รป.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บธ.ม.(สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำแหน่ง	ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 13

## 1 หน่วยที่ 13

### 2 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

3  
4

#### 5 คำโครงเนื้อหา

6

7 ตอนที่ 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

8       เรื่องที่ 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9       เรื่องที่ 13.1.2 ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์และบุคลากรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

10       เรื่องที่ 13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

11 ตอนที่ 13.2 ปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

12       เรื่องที่ 13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

13       เรื่องที่ 13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

14 ตอนที่ 13.3 ปัจจัยด้านการบัญชี การเงินและการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

15       เรื่องที่ 13.3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

16       เรื่องที่ 13.3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

17       เรื่องที่ 13.3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

18 ตอนที่ 13.4 ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

19       เรื่องที่ 13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

20       เรื่องที่ 13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

21

#### 22 แนวคิด

23       1. ปัจจัยภายในเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จึงต้องเรียนรู้และ  
24       เข้าใจอย่างละเอียดถึงปัจจัยภายในซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกต้องและมีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์อย่างสำคัญ

25       2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างยิ่งต่อการตลาดและการผลิตของสหกรณ์ เพราะคนของ  
26       สหกรณ์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะนำพาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการตลาดและการผลิต

27       3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญทางด้านบัญชี การเงิน และการ  
28       ควบคุมตรวจสอบสหกรณ์ สหกรณ์ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเงิน บัญชี และการควบคุม  
29       ตรวจสอบต่อผู้บริหารและฝ่ายจัดการอย่างจริงจังและทั่วถึง มิฉะนั้นสหกรณ์จะเกิดข้อบกพร่องและ  
30       ผิดพลาดในเรื่องดังกล่าว

1 4. การบริหารและสารสนเทศของสหกรณ์ เป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ยิ่งจะสำคัญ  
2 มากขึ้นในยุคปัจจุบัน เนื่องด้วยระบบ IT และระบบสารสนเทศเป็นหัวใจของทุกองค์กร ดังนั้น สหกรณ์  
3 ต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รู้ เข้าใจ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวข้างต้น

4

5 **วัตถุประสงค์**

6 เมื่อศึกษาหน่วยที่ 13 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 7 1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
- 8 2. อธิบายปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
- 9 3. อธิบายปัจจัยด้านการบัญชี การเงิน และการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

10 ในสหกรณ์ได้

- 11 4. อธิบายปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

1 **ตอนที่ 13.1**

2 **แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

3

4 โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ประจำตอนแล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

5

6 **หัวเรื่อง**

7 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

8 13.1.2 ประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9 13.1.3 ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

10

11 **แนวคิด**

12 1. ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญต่อ  
13 ความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องปัจจัยภายในที่  
14 จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ

15 2. ปัจจัยภายในมี 2 ด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านบุคคล ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเข้าใจและ  
16 บริหารปัจจัยภายในทั้ง 2 ด้านให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุ  
17 ความสำเร็จไปด้วยเช่นกัน

18 3. ปัจจัยภายในของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ  
19 ทุกด้านของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อ แปรรูป การตลาด หรือการให้บริการทุกด้าน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อบัญชี การเงิน และการควบคุมตรวจสอบภายในสหกรณ์ด้วย

20

21 **วัตถุประสงค์**

22 เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

23 1. อธิบายความหมายปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

24 2. อธิบายประเภทของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

25 3. รู้และเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้อย่างดี

26

27

28

29

30

31

32

## 1 เรื่องที่ 13.1.1

### 2 ความหมาย ความสำคัญปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

3  
4 **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่  
5 การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ การพัฒนา  
6 ให้บุคลากรให้มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของสหกรณ์การอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ  
7 ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ๆ และธำรงรักษาบุคลากรให้มี  
8 สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานให้กับสหกรณ์ได้อย่างมีความสุข

9 **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** สหกรณ์จะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น ขึ้นอยู่กับ  
10 ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น สหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับ  
11 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากร  
12 มนุษย์ ดังนี้

13 **ธัญญา ผลอนันต์ (2546:17)** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
14 ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึง  
15 ความสำคัญไว้ในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

16 **(1) ด้านบุคลากร** ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้  
17 พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและความพึง  
18 พอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

19 **(2) ด้านองค์กร** ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติ  
20 การ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้าน  
21 บริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

22 **(3) ด้านสังคม** ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กร  
23 ซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้  
24 พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

25 **กิติมา ปรีดีติลล (2532: 83)** กล่าวว่า ไม่ว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและ  
26 มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน  
27 ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการ เกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว  
28 ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่า  
29 ปัญหาขาดคนงาน บุคคลทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีการนัดหยุดงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นปัญหาเกิด  
30 จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ ของ ผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารทรัพยากร  
31 มนุษย์ที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร  
32 ทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง

1 **1. ความหมายและประเภทของปัจจัยภายใน**

2 ความหมายและประเภทของปัจจัยภายใน ได้แก่ สิ่งที่บุคคลต้องการทั้งจากสภกรณและ  
3 ส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองคกรและตัวบุคคลนั้นๆ องคกรและบุคคลสามารถสร้างและพัฒนาขึ้น  
4 มาได้ แตกต่างจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององคกรและตัวเราเอง ปัจจัยภายใน  
5 เป็นสิ่งที่มองเห็นหรือมองไม่เห็นก็ได้ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม การบริหาร การพัฒนา สติปัญญา  
6 จิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ เป็นต้น ปัจจัยภายในมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งมากกว่าปัจจัยภายนอก  
7 เพราะเป็นสิ่งที่เราสร้างและพัฒนาได้มี 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ปัจจัยภายในด้านสภกรณ ปัจจัยภายในด้าน  
8 บุคลากร และปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ

9 (1) ปัจจัยภายในด้านสภกรณ ได้แก่

- 10 - โครงสร้างองคกร วัฒนธรรม และภารกิจหลัก
- 11 - ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 12 - ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 13 - ด้านการบริหารค่าตอบแทน
- 14 - ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน
- 15 - ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

16 (2) ปัจจัยภายในด้านบุคลากร ได้แก่

- 17 - ด้านทัศนคติของบุคลากร
- 18 - ด้านทักษะในการทำงาน
- 19 - ด้านประสบการณ์
- 20 - ด้านการหมุนเวียนงาน
- 21 - ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน
- 22 - ด้านขวัญกำลังใจ
- 23 - ด้านการสรรหาและคัดเลือก

24 (3) ปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่

- 25 - ด้านการตลาดและการผลิต
- 26 - ด้านบัญชีการเงินและการควบคุมตรวจสอบ
- 27 - ด้านการบริหารและสารสนเทศ

28 **2. ความสำคัญของปัจจัยภายใน**

29 ปัจจัยภายในเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลในสภกรณได้รับผลกระทบโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้  
30 สภกรณประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวที่สำคัญที่สุดหากนำทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัย  
31 ภายนอกด้วยตัวแบบวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) แล้วจะเห็นว่า ปัจจัยภายใน คือ S และ W เป็น

1 ความเข้มแข็งและความอ่อนด้อยของสหกรณ์ที่ต้องรีบแก้ไขหรือรีบพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะเป็น  
2 ผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3                   ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ภารกิจ หรือ  
4 กระบวนการบริหารของสหกรณ์ทุกด้าน ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญของสหกรณ์นั้นๆ ต้องพัฒนา ปรับเปลี่ยน  
5 และทำการวิเคราะห์ให้เห็นสภาพความเป็นจริงอยู่ตลอดเวลา สหกรณ์จึงจะอยู่อย่างมั่นคงและเจริญเติบโตได้

6                   ปัจจัยภายในด้านบุคลากร ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการ  
7 ทัศนคติและขวัญกำลังใจ ปัจจัยเหล่านี้คือสิ่งสำคัญด้านบุคคล หากคนในสหกรณ์มีความรู้ความสามารถ  
8 มีขวัญและกำลังใจที่ดี ย่อมเกิดทัศนคติที่ตีนำพาความเจริญให้กับสหกรณ์ในที่สุด

9                   ปัจจัยภายในด้านหน้าที่ธุรกิจ เป็นปัจจัยภายในที่ทุกสหกรณ์จะต้องทำให้เกิดขึ้นและ  
10 ประสบความสำเร็จให้ได้เพราะสมาชิกต้องการและใช้บริการ ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละแห่งอาจจะไม่  
11 เหมือนกันแล้วแต่ประเภทของสหกรณ์หรือทุนดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์มากน้อยไม่เท่ากัน แต่  
12 เป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องให้บริการสมาชิกและสมาชิกต้องได้รับความพึงพอใจ

13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32

<p style="text-align: center;"><b>ประเด็นวิเคราะห์</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ถึงความหมายของปัจจัยภายในว่า มีขอบเขตและบริบทอย่างไร</li><li>2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ถึงความสำคัญของปัจจัยภายในว่า สำคัญกับบุคลากรขององค์กรอย่างไร มากน้อยเพียงใด</li></ol> <p style="text-align: center;">(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.1 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.1)</p>
---

1 **เรื่องที่ 13.1.2**

2 **ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์และบุคลากรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

---

3  
4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการบริหารบุคคลใน  
5 สหกรณ์นั้นๆ อย่างไม่สามารถแยกกันเด็ดขาด คือ สรุปได้ว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์ย่อมมีผลต่อ  
6 บุคคล และปัจจัยภายในของบุคคลย่อมมีผลถึงสหกรณ์ แต่ก็สามารถแยกประเภทปัจจัยภายในด้าน  
7 สหกรณ์กับด้านบุคคลได้พอสังเขป ดังนี้

8  
9 **1. ปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ**

10 **1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภารกิจหลัก การบริหารจัดการ การบริหารงาน**  
11 **ความเป็นผู้นำ**ของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งจะพบว่า **ความเป็นผู้นำ**ขององค์กรจะมี  
12 บทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้าง  
13 วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้  
14 เกิดขึ้น สอดคล้องกับภารกิจหลักของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดไว้

15 **1.2 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์** การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ  
16 หนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโต  
17 ก้าวหน้าให้แก่องค์กร นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่ง  
18 บุคลากรนั้นพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานแต่ละหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวข้อง ในองค์กร 3 ช่วงเวลา คือ

- 19 1) ก่อนปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องวางแผนสรรหา คัดเลือก และบรรจุเข้าทำงาน  
20 2) ขณะปฏิบัติงาน จะต้องบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อปฏิบัติงานใน  
21 องค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร  
22 3) หลังการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องดูแลบุคลากรหลักเกษียณอายุงาน ต้องจัดเตรียม  
23 ความพร้อมให้บุคลากรใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และสมแก่สถานะความเป็นอยู่หลังเกษียณอายุราชการไป  
24 แล้ว

25 **1.3 ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสหกรณ์ได้เข้ารับ  
26 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นศักยภาพของแต่  
27 ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคล เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร  
28 ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร อยู่บนหลักการ ดังนี้

- 29 1) มนุษย์ทุกคนพัฒนาได้ มนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ  
30 เมื่อมีแรงจูงใจพอ  
31 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การให้รู้ให้เข้าใจ ให้  
32 เกิดความชำนาญ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ



- 1                   3) เทคนิควิธีการพัฒนา มีเทคนิควิธีการพัฒนาที่หลากหลาย จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์  
2 และเป้าหมายให้ชัดเจน แล้วใช้เทคนิควิธีการให้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้นๆ
- 3                   4) มีระบบการประเมิน ต้องประเมินการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร เป็นระยะๆ เพื่อ  
4 ช่วยแก้ไขและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น
- 5                   5) จัดทำทะเบียนหรือรหัสประจำตัวบุคคลเพื่อบันทึกประวัติของแต่ละคนไว้เพื่อ  
6 ประโยชน์ในการทำการพัฒนาของแต่ละบุคคล

7                   **1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน** ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงาน  
8 ในบริษัทต่างๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นค่าตอบแทน แบ่งเป็น เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ/  
9 ประโยชน์เกื้อกูล เงินรางวัลประจำปี เป็นต้น และควรบริหารค่าตอบแทนด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

10                   **1.5 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน** บุคลากรต้องมีความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ  
11 อย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12                   **1.6 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร** ระบบสารสนเทศ (IT) ขององค์กรก็เป็นปัจจัยภายในของ  
13 องค์กรที่มีส่วนสำคัญทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ แข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้อย่างมั่นคง

14

15 **2. ปัจจัยภายในด้านบุคลากร** ประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ

16                   **2.1 ทักษะคติของพนักงาน (Attitude)**ทำงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต้องมี  
17 ทักษะคติที่ดีในการทำงาน **ทักษะคิตคืออะไร** ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คือ  
18 “แนวความคิดเห็น” ถ้าต่อด้วยคำว่า “ที่ดี” จะแปลว่า “แนวความคิดที่ดี”

19                   ดังนั้น ทักษะคติที่ดีจะหมายถึง แนวคิด มุมมอง ความเห็น ความเข้าใจ ที่มีต่อเรื่องราว  
20 ต่างๆ ที่เข้ามาในชีวิตมองเป็นเรื่องดี หรือมองในแง่บวกเสมอ ซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเช่นนี้เชื่อว่า เป็นคนที่มี  
21 พื้นฐานในการทำงานที่ดี เพราะเขาคิดดีทำดี มองสิ่งต่างๆดี พฤติกรรมที่แสดงออกดีไปด้วย ผิดกับคนที่มี  
22 ทักษะคติที่ไม่ดี จะเป็นคนที่ปิดตัวเอง มองโลกในแง่ร้าย มองตัวเองเป็นใหญ่ คนอื่นเล็กและผิดหมด

23 **พนักงานที่มีทักษะคติที่ดี มักจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาดังนี้**

24                   (1) มีความเข้าใจผู้อื่น ต้องเข้าใจว่าทำไมเขาจึงแสดงพฤติกรรมออกมาแบบนั้น  
25 จะปรับเปลี่ยนตัวเราเพื่อให้ทำงานร่วมกับเขาได้อย่างไร แม้ว่าเขาจะไม่ชอบพฤติกรรมของคนอื่นๆ ก็ตาม  
26 แต่เขาจะพยายามเข้าใจว่า ทำไมและเพราะอะไรเป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างนั้น  
27 และพยายามปฏิบัติต่อบุคคลนั้นด้วยความเข้าใจและใจเย็น ไม่ใช่ตำหนิและลงโทษอยู่ร่ำไป

28                   (2) เปิดใจและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น คนที่มีทักษะคติที่ดีนั้น ไม่แสดงอีโก้ของตน  
29 ออกมาฝ่ายเดียว ไม่แสดงว่าตนเองถูกเสมอ คนอื่นผิดตลอดเวลา ต้องมองกลับมาที่ตนเองและเข้าใจ  
30 ตนเองให้มากขึ้น

1 (3) ไม่จับผิดคนอื่นตลอดเวลา คนที่มีทัศนคติที่ดีจะเป็นคนที่เข้าใจว่าคนเรานั้นย่อม  
2 มีความคิด มุมมอง ความเชื่อที่แตกต่างกัน แล้วหันกลับมามองตัวเองด้วยว่า จริงๆ แล้วตัวเราเองก็มี  
3 ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขเช่นกัน ไม่ใช่คิดแต่ว่าคนอื่นทำผิดพลาดอยู่เสมอ

4 (4) ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ คนที่มีทัศนคติที่ดีจะคุยกันด้วยเหตุด้วยผล อะไรผิด  
5 อะไรถูกก็คุยกันได้ทุกเรื่อง ไม่ใช่พอหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานคุยไม่ถูกใจหรือพูดไม่เข้าหูก็แสดงสีหน้า  
6 ท่าทางที่ไม่เหมาะสม บ่นปึง กระทบกระเทือน จนทำให้คนอื่นเอือมระอาไปตามๆ กัน ถ้าเป็นบ่อยๆ ก็  
7 ไม่มีใครทำงานด้วย

8 (5) คิดบวกอยู่เสมอ คนที่มีทัศนคติที่ดีเมื่อเจอปัญหาหรืออุปสรรคก็มักจะมองโลก  
9 ในแง่ดีพลิกมุมมองเป็นเรื่องดี ฝนจะตกฟ้าจะร้องหรือรถจะติด ก็มองเห็นสิ่งดีเป็นบวกเสมอแล้วก็หา  
10 ทางออกได้อย่างเหมาะสม

11 สรุปแล้ว พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะนำไปสู่ความคิดที่ดี การแสดงออกที่ดี การกระทำ  
12 ที่ดี ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมีศักยภาพและประสบความสำเร็จในที่สุด

13 **2.2 ทักษะในการทำงาน (Skills)** ทักษะหมายถึง ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติ  
14 หน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและสำเร็จตามเป้าหมายที่  
15 กำหนด ทักษะนี้มักจะได้รับการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น  
16 การทำงานทุกอย่างนอกจากต้องอาศัยความรู้ความสามารถแล้ว ทักษะการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญ หาก  
17 คนทำงานไม่ได้ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญแล้ว เขาก็จะเก่งในหน้าที่ไม่ได้เรามีความชำนาญในหน้าที่การ  
18 งานมากเท่าไรนายจ้างยิ่งให้ความสำคัญเรามากเท่านั้น

19 **2.3 ประสบการณ์ (Experience)**ทุกอย่างในชีวิตไม่มีใครบอกเราได้ทั้งหมดสิ่งที่เราเรียนมา  
20 ในห้องเรียนนั้น นำมาใช้จริงแค่เพียง 10% ที่เหลือต้องเรียนรู้จากประสบการณ์และการอบรมสั่งสอน การ  
21 ฝึกปฏิบัติจากสังคมและองค์กรที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง ผู้มีประสบการณ์เข้ามาทำงานองค์กรใหม่ ไม่ต้อง  
22 สอนอีกสามารถทำงานได้เลย และอาจมีเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานที่รวดเร็วและมี  
23 ประสิทธิภาพ นายจ้างชอบ สุดท้ายก็ได้เงินเดือนมากกว่าคนอื่น

24 **2.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** เป็นเครื่องมือที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพมากตัว  
25 หนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะการที่องค์กรจะทราบว่ามีใครเก่งไม่เก่งในด้านใด ก็มี  
26 ความจำเป็นจะต้องนำคนเก่งและไม่เก่งหมุนเวียนงานกันไปหลายหน้าที่เพื่อให้เกิดทักษะ (skills) และ  
27 นำคนเก่งไปพัฒนาจุดที่มีปัญหา หรือส่งเสริมจุดที่อ่อนแอให้มีความแข็งแกร่งขึ้น เป็นกลยุทธ์ของ HR ที่จะ  
28 กำหนดขุนพล แม่ทัพ นายกอง ที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ในโลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่าง  
29 รุนแรง จะเห็นว่าการที่จะหาพนักงานเก่งๆ มาทดแทนกันในบางตำแหน่งนั้นหายากยิ่ง นอกจากนี้ อาจจะ  
30 ต้องใช้งบประมาณที่สูงมากในการสร้างคนเก่งขึ้นมาสักคน ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการหมุนเวียนงาน  
31 จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1   **2.5 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary)** การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ  
2 สำหรับพนักงานของทุกองค์กรและทุกคน ด้วยทุกคนต้องการเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสูง ค่าตอบแทน  
3 เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญของการวางแผนบุคคล แต่ต้องทำให้เป็นระบบและยุติธรรม หากจ่ายค่าตอบแทนไม่  
4 เป็นระบบและไม่เป็นธรรมก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน เป้าหมายของการบริหาร  
5 ค่าตอบแทนมี 3 ประการ คือ เพื่อดึงดูด (Attract) เพื่อรักษา (Retain) และเพื่อจูงใจ (Motivate) ขยาย  
6 ความพอใจเชิงป็นหลักการกว้างๆ คือ กำหนดค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดนั้น ต้องเปรียบเทียบกับตลาดทั่วไป  
7 หรือกับองค์กรอื่นในตำแหน่งของพนักงานระดับเดียวกัน การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อรักษานั้น เป็นการ  
8 บริหารจัดการภายในบริษัทเอง เช่น กำหนดค่างาน ระดับงาน ต้องกำหนดให้เห็นชัดเจนและเป็นธรรม  
9 ส่วนการจ่ายเพื่อจูงใจนั้นอยู่ที่การวัดผลงานประเมิณผล หรือกำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน  
10 แบบผสมผสาน

11   **2.6 ขวัญและกำลังใจ (Moral)** ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทาง  
12 จิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ได้รับจากอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือ  
13 สภาพแวดล้อม ในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับเป็นพฤติกรรมการทำงานของ  
14 บุคคลในองค์กรนั้นๆ ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ระหว่าง  
15 ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงผู้มาใช้บริการกับองค์กรด้วย

16   แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่เราก็สามารถรู้และ  
17 สังเกตได้ นอกจากนั้น ผู้บริหารควรรับรู้เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่  
18 ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

19   **2.7 ระบบการสรรหาและคัดเลือก (Recruit)** เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของ  
20 หน่วยงาน ที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน  
21 เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนและ  
22 วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ มีระบบ และยุติธรรม เพื่อให้ได้  
23 บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด

24  
25  
26   **ประเด็นวิเคราะห์**

- 27   1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าปัจจัยภายในขององค์กร มีอะไรอีกบ้าง จงอภิปราย
- 28   2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าปัจจัยภายในด้านบุคคลมีอะไรอีกบ้าง จงอภิปราย
- 29   (หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.2 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.2)

30  
31  
32

1 **เรื่องที่ 13.1.3**

2 **ผลกระทบของปัจจัยภายในกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

3  
4

6 ปัจจัยภายในขององค์กรและบุคลากรย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง  
7 เนื่องจากปัจจัยภายในเป็นสิ่งใกล้ตัวของบุคคลในสหกรณ์ย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้  
8 สหกรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในให้มากและเป็นลำดับแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหลีกเลี่ยง  
9 ผลกระทบในทางลบ เช่น การประท้วง การหยุดงาน การลาออก การกล่าวโทษโจมตีองค์กร เป็นต้น  
10 ซึ่งจะได้กล่าวถึงผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านสหกรณ์ ด้านบุคคล และหน้าที่ธุรกิจ ดังนี้

11

12 **1. ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านสหกรณ์** มีจากหลายปัจจัยแต่ขอยกตัวอย่าง ให้นักศึกษาได้เห็นเป็น  
13 แนวทาง ดังนี้

14 **1.1 ด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร** สหกรณ์ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบ  
15 ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การมีโครงสร้างที่ชัดเจน และวัฒนธรรมที่ถูกต้องย่อมทำให้คนของ  
16 สหกรณ์ คือ กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกมีความเชื่อมั่น ศรัทธา และร่วมแรงร่วมใจกับสหกรณ์อย่าง  
17 จริงจัง

18 **1.2 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น  
19 กระบวนการทำงานที่ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในสหกรณ์ทั้งกรรมการ ฝ่าย  
20 จัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ  
21 แต่งตั้ง พัฒนา ดูแลรักษา และให้ออกจากงาน จนถึงการจัดสวัสดิการหลักจากออกจากงานด้วย

22 **1.3 ด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์เป็นกระบวนการ  
23 และภารกิจที่สำคัญของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้คนของสหกรณ์ ได้ความรู้ใหม่ๆ ได้  
24 พัฒนาตนเอง ก้าวทันสถานการณ์โลกและแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้ เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็น  
25 การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ เพิ่มพูนทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

26 **1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน** ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อ  
27 บุคลากรขององค์กรมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งจูงใจให้คนในองค์กรเสียสละทำงานอย่างจริงจัง รวมทั้งเป็น  
28 ปัจจัยภายในลำดับแรกที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงาน หรือปฏิบัติงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้อาจจะเป็นเงินสด  
29 หรือสวัสดิการก็ได้

30 **1.5 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน** องค์กรต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกติกาให้  
31 การทำงานให้ชัดเจน เพราะเป็นเครื่องมือหรือปัจจัยในการบังคับบัญชาคนในองค์กร หากไม่มีหรือไม่  
32 คร่งครัดในกฎระเบียบอาจจะมีควมวุ่นวายและสับสนในการปฏิบัติงาน





1 (7) ความสามารถหลากหลายด้าน (Transdisciplinary) ต้องมีความสามารถ  
2 ในการทำความเข้าใจกับการคอนเซปการทำงานที่หลากหลาย

3 (8) ความสามารถในการออกแบบงาน (Design Mindset) ต้องมีความสามารถ  
4 ในการแสดงออกและพัฒนาหน้าที่และกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

5 (9) ความสามารถในการบริหารจัดการการรับรู้(Cognitive Load  
6 Management) ต้องมีความสามารถในการแยกแยะและกรองข้อมูลเฉพาะที่สำคัญ และเข้าใจว่า จะทำ  
7 อย่างไม่รบกวนการจัดการองค์ความรู้ต่างๆให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8 (10) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Virtual Collaboration) ต้อง  
9 รู้จักการทำงานเป็นทีมให้มีผลผลิตภาพสูงสุด รู้จักการปฏิสัมพันธ์ และการนำเสนอสาธิตต่างๆ

10 สำหรับสหกรณ์ต้องมีการวางนโยบายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และ  
11 เทคโนโลยีเช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆด้วยเช่นกัน

12 **2.5 ประสบการณ์ (Experience)** ประสบการณ์การทำงานเกิดจากการทำงานใน  
13 อดีตที่มีผลกระทบที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ในปัจจุบัน ประสบการณ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ประสบการณ์  
14 ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้กระทำเอง ได้ลงมือทำงานเอง และประสบการณ์การอ้อม คือ  
15 ประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง

16 ความรู้ในการทำงานจะสมบูรณ์แบบใดต้องควบคู่กับประสบการณ์ การทำงานที่มีแต่  
17 ความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์เพียงพอจะทำให้ขาดวุฒิภาวะ คนที่รู้ข้อมูลมากทางเดียวมักจะอวดตัว อวดรู้  
18 แต่หากผู้ที่มีความรู้ความสามารถร่วมกับทักษะและประสบการณ์ที่ผ่านมาจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย  
19 นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

20 ในด้านของสหกรณ์พนักงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์หากมีประสบการณ์และ  
21 ความรู้ในการทำงาน เช่น ด้านบัญชี การเงิน ธุรกิจ หรือด้านอื่นๆ ที่จำเป็น จะส่งผลให้การดำเนินงานของ  
22 สหกรณ์เป็นไปด้วยดี

23

24 **3. ผลกระทบจากปัจจัยภายในด้านหน้าที่และธุรกิจสหกรณ์**

25 ธุรกิจสหกรณ์มีหลากหลายขึ้นอยู่กับประเภทของสหกรณ์หรือทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ในที่นี้  
26 จะกล่าวถึงสหกรณ์ประเภทการเกษตรที่มีธุรกิจต้องดำเนินการให้บริการสมาชิกเพื่อสนองความต้องการ  
27 และเกิดความพึงพอใจแก่สมาชิกให้มากที่สุด พอสรุปได้ดังนี้

28 **3.1** ธุรกิจด้านการตลาดและการผลิต เป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์หากผลิตแล้วไม่ทำ  
29 การตลาด หรือทำการตลาดไม่ถูกต้อง ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดรายจ่ายและทุนดำเนินงานลดลง  
30 จนขาดทุนในที่สุด หรือผลิตขึ้นมาไม่เป็นที่ต้องการของสมาชิกหรือไม่ตรงตามที่ตลาดต้องการ  
31 ก็จะทำให้มีสินค้าค้างสต็อกมากเกินไป หรือจำหน่ายไม่ได้ก็เกิดการขาดทุนในที่สุดเช่นกัน

1                    3.2 ปัจจัยภายในด้านบัญชี การเงิน และการตรวจสอบภายใน เรื่องบัญชี การเงินและการ  
2 ตรวจสอบภายในสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญของสหกรณ์ในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสหกรณ์ที่มีปัญหาข้อบกพร่อง  
3 หรือไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน ล้วนแล้วแต่เกิดจากการควบคุมภายในที่มีข้อบกพร่องทั้งด้านบัญชีและ  
4 การเงิน มีการปล่อยปละละเลยให้ดำเนินการอย่างผิดๆ ไม่คำนึงถึงระเบียบข้อบังคับ และกฎกติกา จึง  
5 ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างรุนแรงดังที่เกิดขึ้นหลายแห่งในปัจจุบัน

6                    3.3 ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศ เป็นเรื่องของการบริหาร เป็นกระบวนการใช้  
7 ทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับสหกรณ์หากใช้  
8 ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์ก็ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยิ่งของสมาชิกได้  
9 อย่างแท้จริง สำหรับปัจจัยด้านสารสนเทศก็เป็นสิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของสหกรณ์ คนของสหกรณ์  
10 จะต้องมีรู้ความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากธุรกิจยุคปัจจุบันนำเทคโนโลยี  
11 เข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล การตลาด ตลอดจนใช้เทคโนโลยีในการ  
12 เชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ทั่วประเทศ เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจอื่นได้

13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32

**ประเด็นวิเคราะห์**

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า มีปัจจัยภายในอย่างอื่นอีกหรือไม่ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์
2. มีผลกระทบอย่างไร และควรแก้ไข ป้องกันอย่างไร จงอภิปราย

(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.1.3 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.1.3)



1 **ตอนที่ 13.2**

2 **ปัจจัยด้านการตลาดและการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

3

4 โปรตอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ประจำตอนแล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

5

6 **หัวเรื่อง**

7 13.2.1 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

8 13.2.2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9

10 **แนวคิด**

11 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญต่อภารกิจด้านการตลาดของสหกรณ์เป็น  
12 อย่างยิ่ง เพราะตลาดในยุคปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น คนสหกรณ์จึงต้องศึกษาปัจจัยด้าน  
13 การตลาด ยิ่งเป็นตลาดยุค IT แล้วต้องศึกษาและรู้เท่าทันให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจ  
14 เอกชนได้

15 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารการผลิตของสหกรณ์  
16 เนื่องจากการผลิตของสหกรณ์มีกระบวนการที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ  
17 และผลผลิตหรือบริการ คนของสหกรณ์จะต้องรู้ เข้าใจ และมีทักษะในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหาร  
18 ของสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้

19

20 **วัตถุประสงค์**

21 เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

22 1. รู้และอธิบายปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

23 2. รู้และอธิบายปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

24

25

26

27

28

29

30

31

32

## 1 เรื่องที่ 13.2.1

### 2 ปัจจัยด้านการตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

3  
4 การส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรโดยระบบสหกรณ์เป็นทางเลือกให้ประชาชนดำรงอยู่ใน  
5 สังคม เศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน โดยให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าของสหกรณ์ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง  
6 และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ร่วมมือกันบนพื้นฐานของการพึ่งพาและช่วยเหลือตนเอง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกัน  
7 และกันนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า โดยภาครัฐให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการ  
8 เกษตรและการพัฒนาชนบทในพื้นที่ต่างๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการที่สอดคล้องกับ  
9 นโยบายครัวไทยสู่ครัวโลกของรัฐบาล ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของสหกรณ์  
10 ภาคเกษตร เพื่อบูรณาการเข้าสู่ระบบการค้าเสรีอาเซียน และการค้าโลก

11 การบริหารการตลาดของสหกรณ์นั้น เน้นการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึง  
12 พอใจสูงสุดให้แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก ทั้งสหกรณ์ในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร การ  
13 บริหารการตลาดของสหกรณ์จึงควรนำแนวคิดการตลาดไม่ว่าจะเป็นหลัก 4Ps และ 4Cs เข้ามาใช้ในการ  
14 บริหารจัดการการตลาดของสหกรณ์ แต่ปัจจุบันยังพบว่า มีสหกรณ์เพียงส่วนน้อยที่นำแนวคิดการบริหาร  
15 การตลาดแนวใหม่มาปรับใช้ อาจจะมีสหกรณ์ชั้นนำขนาดใหญ่ เช่น สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด  
16 และสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ที่มีการส่งออกกล้วยหอมทองไปยังคู่ค้าที่เป็นสหกรณ์ผู้บริโภคใน  
17 ประเทศญี่ปุ่น หรือสหกรณ์การเกษตรสุรินทร์ จำกัด ที่ส่งออกข้าวสารหอมมะลิไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา  
18 โดยร่วมมือกับ Alter-Eco เป็นต้น สหกรณ์เหล่านี้จึงต้องมีการบริหารจัดการตามแนวคิดการตลาด  
19 สมัยใหม่ นอกจากนี้วิวัฒนาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสหกรณ์มีความ  
20 จำเป็นที่จะต้องตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ว่าจะเป็น การตลาดออนไลน์ผ่านเว็บไซต์,  
21 Facebook, Line, Instragram เป็นต้น หากสหกรณ์ไม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าว  
22 ข้างต้น จะทำให้สมาชิกของสหกรณ์เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

23 ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านปัจจัยการตลาด คือ ระบบการใช้ความสามารถ  
24 ของคนในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจด้านการตลาด มีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การจัดหา การ  
25 คัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น  
26 เพราะเป้าหมายสูงสุดของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถให้กับ  
27 องค์กรอย่างเต็มที่โดยเฉพาะในด้านธุรกิจตลาด

#### 28 29 1. ปัจจัยการตลาดที่สำคัญ

30 สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการตลาดเพราะธุรกิจยุคปัจจุบันการตลาดต้องมาก่อน เมื่อมี  
31 ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตแล้ว จะต้องวางแผนว่าจะจำหน่ายอย่างไร จะตั้งราคาเท่าไร มีช่องทางหรือเทคนิค  
32 วิธีการอย่างไร และใช้สถานที่ใดเป็นจุดจำหน่ายหรือช่องทางการกระจายผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัย

1 การตลาดที่สหกรณ์จะต้องตระหนักและวางแผนให้รอบคอบ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรมี  
2 ความรู้ความเข้าใจในเรื่องปัจจัยการตลาดเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์ให้แข่งขันกับเอกชนได้ ถึงแม้  
3 กลุ่มเป้าหมายจะเน้นที่สมาชิกของสหกรณ์ แต่หากสหกรณ์ไม่วางแผนการตลาดก็ทำให้สมาชิกไปใช้สินค้า  
4 และบริการของผู้อื่นได้เช่นกัน ปัจจัยการตลาดที่สำคัญ ประกอบด้วย

5 **1.1 ราคาขายสินค้าและราคาบริการ** เนื่องจากราคาขายมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ และยังมีผล  
6 ต่อภาพลักษณ์ของสินค้าด้วย จึงควรมีการตั้งราคาขายที่เหมาะสม และก่อนที่จะตั้งราคาขายนั้นเราต้อง

7 (1) ทำวิจัยตลาด เพื่อค้นหาราคาที่ผู้บริโภคพึงพอใจ

8 (2) สำรวจราคาขายของคู่แข่ง

9 (3) สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อราคาขายของคู่แข่ง

10 การค้นหาความเหมาะสมของราคาขายสามารถดูได้จากหลายปัจจัย ถ้ายอดขายไม่เพิ่มขึ้น  
11 อาจ เป็นเพราะตั้งราคาแพงเกินไป เนื่องจากการกำหนดราคาไม่เหมาะสมต้องพิจารณาจากปัจจัยด้าน  
12 เศรษฐกิจ กำลังซื้อ พฤติกรรมของผู้บริโภค ฯลฯ ด้วย

13 **1.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย** การจัดจำหน่ายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้สินค้าขายได้  
14 หรือไม่ ไม่ว่าสินค้าจะดีสักเพียงใด แต่หากไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายก็ไม่มีประโยชน์ด้านการขาย  
15 ดังนั้น จึงควรมี กลยุทธ์รูปแบบต่างๆ ในการดึงดูดความสนใจจากลูกค้า เช่น

16 (1) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สินค้าและบริการนั้นเข้าถึงลูกค้ามากที่สุด

17 (2) สำรวจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

18 (3) เอาใจใส่ในเรื่องการจัดวาง การตกแต่งร้านหรือกลยุทธ์อื่นๆ ที่ทำให้ลูกค้าสนใจ

19 (4) ผนึกกำลังกับพันธมิตร (ลูกค้า) เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค

20 (5) ทบทวนระบบการขายและพัฒนาารูปแบบการกระจายสินค้า

21 **1.3 การสื่อสารกับลูกค้า** ธุรกิจระดับแนวหน้าให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้า  
22 เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดย่อม หรือระดับท้องถิ่น ไม่ควรปล่อยให้ธุรกิจเติบโตตามธรรมชาติ  
23 เพราะจะใช้เวลาและอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มักจะซื้อสินค้าในแบ  
24 รนด์ที่คุ้นหูคุ้นตาเท่านั้น หากสินค้าใดไม่มีการส่งเสริมการขายหรือการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า  
25 สินค้าดังกล่าวก็แทบจะไม่มีโอกาสในการขายเลย เราสามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้หลากหลายรูปแบบ  
26 เช่น

27 (1) การโฆษณา

28 (2) การจัดกิจกรรมพิเศษ

29 (3) การให้พนักงานสวมเสื้อที่มีโลโก้สินค้า

30 (4) การตกแต่งร้านให้สะอาดตา รวมถึงร้านค้าออนไลน์

31 สหกรณ์ควรค้นหาปัจจัยทำการตลาดหรือรูปแบบการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับธุรกิจ  
32 หากวิธีที่ใช้อยู่ไม่ได้ผลก็ต้องคิดหากกลยุทธ์อื่นๆ แทน อย่างไรก็ตามไม่ควรนั่งนอนใจอยู่เฉยๆ เพราะในขณะ

1 ที่เราหยุดอยู่กับที่นั่น คู่แข่งอาจก้าวแซ่งหน้าเราไปแล้วก็ได้ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องว่ามี  
2 กิจกรรมอะไรบ้างที่ทำให้การตลาดเข้มแข็งและก้าวไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

## 3 4 2. ตลาดกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5 การตลาดในทุกกิจการหรือทุกสภรณ์มักให้ความสนใจกับส่วนประสมทางการตลาด  
6 (The Marketing Mix หรือ 4Ps) เนื่องจากเป็นเครื่องมือการตลาดในมุมมองของผู้ขายที่จะมีอิทธิพลต่อผู้  
7 ซื้อ ซึ่งผู้บริหารการตลาดของกิจการหรือสภรณ์ต้องทราบและนำไปประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ คือ

8 **2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)** เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (ชนิดของผลิตภัณฑ์),  
9 คุณภาพการออกแบบ, รูปร่าง, ชื่อตราสินค้า, การหีบห่อ, การรับประกัน, การคืนสินค้า เป็นต้น

10 **2.2 ราคา (Price)** เช่น ราคาละบุ, ส่วนลด, ส่วนยอมให้, ระยะเวลาชำระเงิน, เงื่อนไขสินเชื่อ

11 **2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** เช่น การกระจายสินค้า, การครอบคลุมพื้นที่, สถานที่ตั้งคลังสินค้า, การขนส่ง เป็นต้น

12 **2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)** เช่น การโฆษณา, การขายโดยบุคคล, การส่งเสริม  
13 การขาย การประชาสัมพันธ์,การตลาดทางตรง เป็นต้น

14 นอกจากนี้ผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบแนวคิดในการจัดการ 4Ps และทำการเปรียบเทียบกับ  
15 กับ 4Cs เนื่องจาก 4Cs เป็นมุมมองของผู้ซื้อที่จะทำให้กิจการหรือสภรณ์ประสบความสำเร็จ ต้องเป็น  
16 กิจการหรือสภรณ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความประหยัด สะดวก และการ  
17 สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยกิจการหรือสภรณ์ต้องคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้สินค้าหรือบริการเข้าไปเป็น  
18 ส่วนหนึ่งของลูกค้า 4Cs ประกอบด้วย

19 (1) ความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (Customer Needs and Wants)

20 (2) ต้นทุนของลูกค้า (Customer Cost)

21 (3) ความสะดวก (Convenience)

22 (4) การสื่อสาร (Communication)

23  
24 อย่างไรก็ตามยังมีแนวความคิดด้านบุคลากรที่เป็นแนวความคิดการตลาดที่มุ่งบุคลากร  
25 (Personalize Oriented) หรือการมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในกิจการหรือสภรณ์ ทั้งนี้  
26 แนวความคิดอื่นจะดำเนินกิจกรรมการตลาดที่จะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจแก่  
27 ลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งถือว่าการตลาดภายนอก (External Marketing) แต่แนวความคิดด้านบุคลากรนี้  
28 เป็นแนวความคิดที่จะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในกิจการหรือสภรณ์ซึ่งถือว่าการดำเนิน  
29 กิจกรรมการตลาดภายใน (Internal Marketing) เพราะบุคลากรภายในทุกคนมีความสำคัญและเกี่ยวข้อง  
30 กับการสร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมายเป็นอย่างยิ่ง

31 การตลาดภายในเป็นการตลาดที่มุ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือบุคลากรภายในกิจการหรือภายใน  
32 สภรณ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ แม้ว่า

1 ฝ่ายการตลาดจะวางกลยุทธ์การตลาดไว้อย่างดีเยี่ยมแล้ว แต่ถ้าบุคลากรภายในไม่ได้รับทราบเป้าหมาย  
2 หรือทิศทางของกิจการแล้ว จะทำให้ไม่สนใจที่จะส่งมอบความพอใจแก่ลูกค้าได้ อย่างไรก็ตาม การตลาด  
3 ภายในมีความสำคัญต่อกิจการหรือสหกรณ์เป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

4 (1) กิจการหรือสหกรณ์ทำการปรับเปลี่ยนนโยบายและทิศทางของกิจการหรือสหกรณ์ทางด้าน  
5 ภาพลักษณ์

6 (2) กิจการหรือสหกรณ์ปรับโครงสร้างองค์การหรือปรับการทำงาน หรือปรับการดำเนินงานของ  
7 กิจการหรือสหกรณ์ เช่น มีการรวมกิจการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือการเป็นพันธมิตรทางการค้า  
8 เป็นต้น หรือมีการจัดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Company)

9 (3) กิจการหรือสหกรณ์มุ่งเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship  
10 Management : CRM) โดยต้องการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับ  
11 ลูกค้า

12 (4) กิจการหรือสหกรณ์นำวิธีการจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้ด้วยการใช้บุคลากรจากภายนอก  
13 เข้ามาบริหาร หรือการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำหน้าที่

14 (5) กิจการหรือสหกรณ์มองเห็นว่าบุคลากรภายในกิจการหรือสหกรณ์ไม่มีความจงรักภักดีหรือ  
15 ผูกพันกับกิจการ และไม่มีแนวคิดของการทำงานร่วมกัน

16

### 17 3. การดำเนินการตลาดภายใน

18 ผู้บริหารไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงว่ากลุ่มลูกค้า  
19 เป้าหมายที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งที่ลืมไม่ได้คือ บุคลากรทุกคนภายในกิจการหรือสหกรณ์ที่จะต้องวางแผนใน  
20 การสื่อสาร การให้ความรู้ การสร้างทัศนคติทางบวก และการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจใน  
21 การสร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

22 3.1 การสื่อสารภายในกิจการหรือสหกรณ์ เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในกิจการ  
23 หรือสหกรณ์ทุกระดับอย่างแท้จริงเพื่อสร้างความเข้าใจในตลาด ตราสินค้า และภาพลักษณ์ของกิจการ  
24 หรือสหกรณ์ด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารภายในกิจการหรือสหกรณ์ เช่น เอกสาร จดหมายเวียน  
25 อินทราเน็ต ไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถจัดกิจกรรมการตลาดด้วยการโฆษณาภายใน การจัด  
26 กิจกรรมพิเศษ โบร์ชัวร์ แผ่นพับ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดภายใน  
27 กิจการหรือสหกรณ์และสร้างการมีส่วนร่วมทางการตลาดด้วย

28 3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ความสนใจกับการบริหารบุคคลทุกระดับ  
29 ภายในกิจการหรือสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการตลาด เช่น การคัดเลือกและการเลือกสรรบุคลากร  
30 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระตุ้นจูงใจบุคลากร รวมถึงการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ  
31 เพื่อให้บุคคลมีจิตสำนึกของการทำหน้าที่ความเป็นทูตของตราสินค้า (Brand Ambassador)

32

#### 1 4. คู่ค้าและคู่แข่ง

2 การทำธุรกิจจะไร้ก็ตาม การแข่งขันถือเป็นภารกิจหลักที่บริษัทต่างๆ ให้ความสำคัญ  
3 ถ้าแข่งขันเกี่ยวกับสินค้าและบริการประเภทเดียวกันแล้วก็ยิ่งต้องมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการนั้นๆ ให้มี  
4 ความหลากหลาย ทันสมัย มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเหนือกว่าคู่แข่ง จึงจะดึงดูดลูกค้าให้มาสนใจและ  
5 ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของตน

6 แต่การพัฒนาสินค้าและบริการนั้น จะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ซึ่งบางครั้งเกิดผลกระทบต่อ  
7 กิจการอย่างรุนแรง ดังนั้น เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสี่ยงต่อกิจการ วิธีหนึ่งที่จะช่วยได้คือการใช้กล  
8 ยุทธ์เปลี่ยนคู่แข่งมาเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรนั่นเอง

9 โลกยุคไซเบอร์ (Cyber) กำแพงกีดขวางทางการค้าได้ถูกทำลายลงไป การเชื่อมต่อและร่วมมือ  
10 ทางการค้าได้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทุกมุมโลก จำเป็นที่กิจการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากมองว่าเป็นคู่แข่ง  
11 ให้กลายเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้าใช้นโยบายการตลาดทั้งโลก (Globalize sourcing) ทำให้ลด  
12 ความเสี่ยงและลดภาระต่างๆ ได้ หมายถึงการทำตลาดที่เลือกคู่ค้าและพันธมิตรได้ทั่วโลก โดยใช้สื่อ  
13 Online ในการติดต่อ ซื้อ - ขาย และประสานความร่วมมือ

14 สหกรณ์เองต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้และเข้าใจในตลาดยุคใหม่ที่อาศัยโลกไซ  
15 เบอร์ (Cyber) และ Online ทำการตลาด คือ หาคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อทำการตลาดแบบพันธมิตร เช่น  
16 สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด หรือสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี ที่ส่งออกกล้วย  
17 หอมทองไปประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น นอกจากนี้ สหกรณ์หลายแห่งทำการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ (Online)  
18 จำหน่ายผลผลิตและผลิตภัณฑ์กับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรอื่นๆ จนประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

19 อย่างไรก็ตาม ปัจจัยการตลาด หรือ 4Ps นั้น เป็นหลักการสำคัญที่สหกรณ์ต้องกำหนดกลยุทธ์  
20 เพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่นให้ได้

21 (1) Product (ผลิตภัณฑ์) เราต้องทราบความต้องการของตลาดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้ตรง  
22 ตามความต้องการของตลาด นั่นคือ เราต้องสร้างความแตกต่างหรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์

23 (2) Price (ราคา) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อจูงใจลูกค้าให้สนใจสินค้าของเรา การ  
24 ตั้งราคาต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

25 (3) Place (สถานที่จำหน่าย) ขายที่ไหน สถานที่จำหน่ายเป็นอย่างไร ส่งสินค้าสะดวก  
26 หรือไม่ หรือจำหน่ายผ่านสื่อ Online เช่น Facebook, Fanpage เป็นต้น

27 (4) Promotion (การโฆษณาประชาสัมพันธ์) เป็นกิจกรรมที่สำคัญของการตลาด เพราะเป็น  
28 ตัวดึงดูดให้ลูกค้าหันมาสนใจผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ลูกค้าจะคอยดูช่วง Promotion ช่วง ลด แลก แจก  
29 แถม หรือช่วงที่มีกิจกรรมที่น่าสนใจนั่นเอง

30

31

32

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33

**ประเด็นวิเคราะห์**

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยการตลาดมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าคู่ค้าและคู่แข่งชั้นมีประโยชน์หรือมีผลกระทบอย่างไร ต่อสหกรณ์  
จงอภิปราย

(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.2.1 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.2.1)

## 1 เรื่องที่ 13.2.2

### 2 ปัจจัยด้านการผลิตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

4 การผลิต (Productivity) เป็นภารกิจขององค์กรที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยืนอยู่  
5 อย่างมั่นคงได้ เมื่อพูดถึงการผลิตหลายคนอาจจะเข้าใจผิดคิดว่าเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของภาคเกษตร  
6 หรือโรงงานอุตสาหกรรมเท่านั้น ความจริงการผลิตนั้นหมายถึงการให้บริการด้วย

7 การผลิตหรือผลิตภาพ (Productivity) นั้น เป็นวิทยาการที่เรียนรู้ถ่ายทอดกันมานาน เริ่มเป็นที่รู้จัก  
8 กันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ นักบริหารจัดการชื่อ เฟรดเดอริก เทเลอร์ (F.W.TAYLOR) ซึ่งเป็นบิดาแห่งการ  
9 บริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ และเป็นยุคที่การอุตสาหกรรมเจริญรุ่งเรือง แต่ปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสาร  
10 สารสนเทศ (IT) จึงทำให้กระบวนการผลิตหรือการผลิตภาพเจริญก้าวหน้าและเกิดการแข่งขันอย่างไม่มี  
11 ขีดจำกัด อย่างไรก็ตามแล้วแต่การผลิตนั้นก็ต้องพูดถึงทุน แรงงาน ผู้ประกอบการและการจัดการอยู่นั่นเอง

12 ความหมายของการผลิต คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า  
13 มีราคาเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือ  
14 ในการเพิ่มผลผลิตจนประสบความสำเร็จในที่สุด

#### 16 1. ปัจจัยด้านการผลิต

17 การผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆ อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน วัตถุดิบ และ  
18 ผู้ประกอบการผลิต ไปผ่านกระบวนการผลิตหรือกรรมวิธีในการผลิตจนกระทั่งออกเป็นสินค้าหรือบริการ  
19 เพื่อนำไปสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่ง  
20 สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยการผลิตว่ามีพร้อมหรือไม่อย่างไร ต้องลงทุนในปัจจัยอะไรมากน้อยเพียงใด  
21 หากไม่พร้อมหรือไม่เพียงพอ จะจัดหาอย่างไร จะซื้อหรือเช่าหรือยืมจากแหล่งใด เป็นต้น เป็นภารกิจ  
22 ที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ในทางเศรษฐศาสตร์ได้แบ่งปัจจัยด้านการผลิตไว้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

23 1.1 ที่ดิน (Land) หมายถึง พื้นดินและทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ ที่อยู่บนดิน หากประเทศใด  
24 มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์จะมีโอกาสในการพัฒนาประเทศมีความมั่งคั่งได้อย่างรวดเร็วแต่ปัญหา  
25 คือ ที่ดินมีจำกัด และประชากรมีเพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการใช้ที่ดินมีเพิ่มขึ้น ซึ่งผลตอบแทนของที่ดินคือ  
26 ค่าเช่า (Rent)

27 1.2 ทุน (Capital) หมายถึง สิ่งที่จะนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น เครื่องจักร  
28 เครื่องมือโรงงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสินค้าประเภททุน ซึ่งผลตอบแทนของทุนคือ ดอกเบี้ย  
29 (Interest)

30 1.3 แรงงาน (Labour) หมายถึง การใช้พลังงานของมนุษย์เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าและ  
31 บริการทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิดเพื่อแสวงหารายได้มาดำรงชีพ ซึ่งผลตอบแทนของแรงงาน คือ  
32 ค่าจ้าง (Wage)



1 1.4 ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้จัดตั้งองค์กรผลิตโดยนำเอาปัจจัยการผลิต  
2 คือที่ดิน ทุน แรงงาน มาดำเนินการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด  
3 ซึ่งผลตอบแทน คือ กำไร (Profit)

4 1.5 วิชาการ (Knowledge) คือ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารเริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ ความเข้าใจ  
5 หรือความคิดรวบยอด การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

6 ปัจจัยการผลิตทั้ง 5 ประเภท ผู้ประกอบการสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ทำการคิดริเริ่มจะทำการ  
7 ผลิต จึงไปรวบรวมที่ดิน ทุน แรงงาน มาดำเนินการผลิต และการจ้างงานจึงเกิดขึ้น ดังนั้น ทรัพยากร  
8 มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็น  
9 ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็น  
10 ประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการ  
11 ผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่นๆที่องค์กรมีอยู่ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ

12 (1) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กรในแง่ที่  
13 มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ  
14 ที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี "ทุนทาง  
15 ปัญญา" (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ  
16 หรือล้มเหลว เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นระบบหรือบริหารด้วยความไม่เข้าใจในคุณค่า  
17 และธรรมชาติของมนุษย์ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้

18 (2) การดำเนินงานขององค์กรยุคใหม่ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญ มีสภาพการแข่งขัน  
19 อย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้อง  
20 ปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทาง  
21 ธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรของ  
22 องค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

24 **2. การบริหารการผลิตที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์**

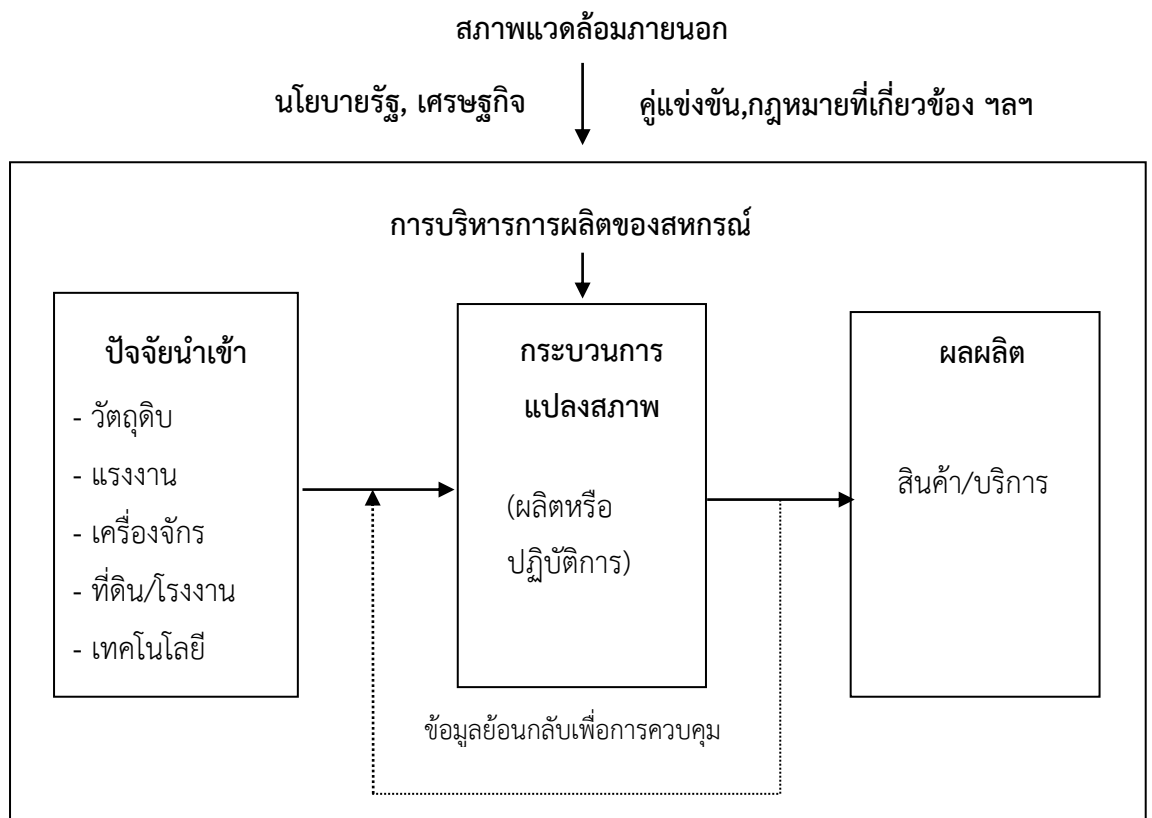
25 การบริหารการผลิตของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมีดังนี้

26 2.1 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ (Process) ด้านคุณภาพ (Quality)  
27 ด้านกำลังการผลิต (Capacity) และด้านสินค้าคงเหลือ (Inventory) การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ล้วนมี  
28 ความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นๆ ภายในสหกรณ์ด้วย

29 2.2 หน้าที่ การบริหารการผลิตเป็นหน้าที่หลักเช่นเดียวกับการบริหารการตลาดและการเงิน  
30 ในสหกรณ์ที่ทำการผลิตสินค้าขายจะต้องมีฝ่ายผลิตหรือแผนกผลิตทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิต ในสหกรณ์ที่  
31 มีธุรกิจหลากหลาย เช่น การรวบรวมผลผลิต การรับฝากเงิน การให้กู้ยืม เป็นต้น จะต้องมีการปฏิบัติ  
32 หรือดำเนินการเฉพาะเรื่องไป เช่น แผนกรวบรวมผลผลิต แผนกรับฝากเงิน และแผนกสินเชื่อ เป็นต้น

1                    2.3 ระบบ การผลิตมีลักษณะที่เป็นระบบซึ่งมีส่วนประกอบหลักสำคัญ 4 ส่วน 1) ปัจจัยการ  
 2                    ผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) 3) ผลผลิต (Outputs)  
 3                    และข้อมูลย้อนกลับ (Information Feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ  
 4                    ระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคารโรงงาน  
 5                    เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่นๆ ส่งเข้าไปในระบบการผลิต โดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งในธุรกิจผลิต  
 6                    สินค้าเรียกว่าการผลิต (Production) ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่าการปฏิบัติการ (Operations) ที่  
 7                    จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) นอกจากนี้ควรมีข้อมูล  
 8                    ย้อนกลับเพื่อควบคุมระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลย้อนกลับนี้ได้มาจากการ  
 9                    วัดค่าต่างๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้  
 10                    ทั้งด้านดีและด้านเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารการผลิตจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้  
 11                    ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ในระบบการผลิตอาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามา  
 12                    อิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารการผลิตไม่สามารถควบคุมสภาวะแวดล้อม  
 13                    ภายนอกเหล่านั้นได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจโลก อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ และกฎหมาย เป็นต้น

14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32



ภาพที่ 13.1 การบริหารการผลิตของสหกรณ์

1 จากรูปจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ต้องมีระบบการตัดสินใจเพื่อการผลิตที่ชัดเจนและมีข้อมูลประกอบการ  
 2 ตัดสินใจอย่างครบถ้วน นั่นคือปัจจัยนำเข้ามีพร้อมหรือไม่ กระบวนการแปลงสภาพ (การปฏิบัติการผลิต)  
 3 มีประสิทธิภาพเพียงใด สินค้า/บริการ หรือผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า  
 4 (สมาชิก) หรือไม่ สหกรณ์จะต้องนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพิจารณา  
 5 สินค้าและบริการให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากขึ้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและอุปสรรคของ  
 6 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ กฎ ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับดูแลและ  
 7 นโยบายหน่วยงานของรัฐบาลด้วย

8

9 ตัวอย่าง ระบบการผลิตและการให้บริการของสหกรณ์ร้านค้า

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

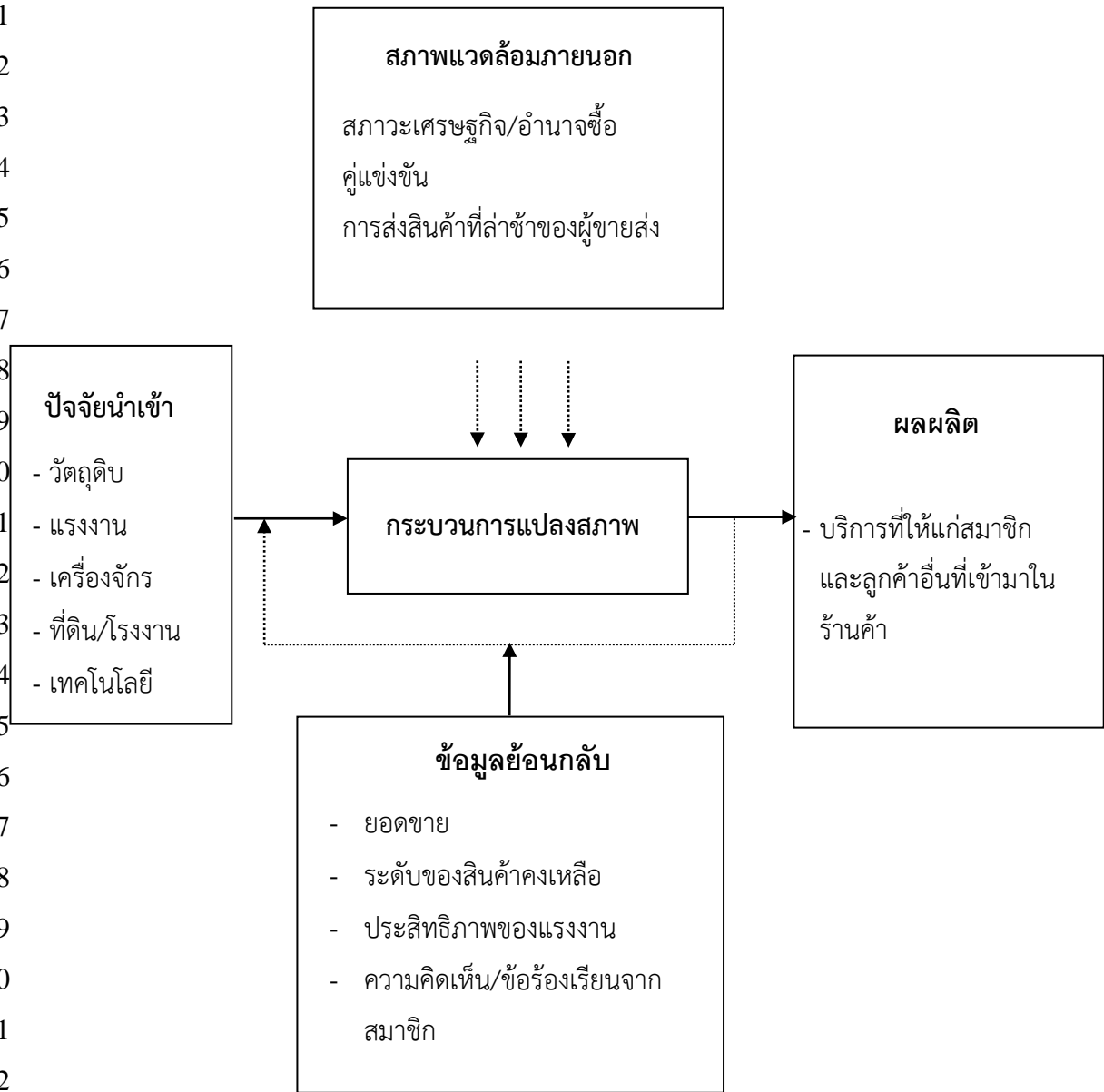
29

30

31

32

33



ภาพที่ 13.2 ระบบของสหกรณ์ร้านค้า

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32

**ประเด็นวิเคราะห์**

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยการผลิตในทางเศรษฐศาสตร์ประเภทใดที่สำคัญที่สุด เพราะอะไร และหากไม่มีปัจจัยการผลิตดังกล่าวจะส่งผลอย่างไรต่อสหกรณ์ จงอภิปราย
  2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าการตัดสินใจด้านการบริหารการผลิตที่ดี จะส่งผลอย่างไรต่อสหกรณ์ จงอภิปราย
- (หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 13.2.2 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.2.2)

1 **ตอนที่ 13.3**

2 **ปัจจัยด้านการบัญชี การเงินและการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

3

4           โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ประจำตอนแล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

5

6 **หัวเรื่อง**

7           13..3.1 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

8           13..3.2 ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9           13..3.3 ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

10

11 **แนวคิด**

12           1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความสำคัญยิ่งกับการบัญชี ด้วยว่าบัญชีเป็นหัวใจของ  
13 การบริหารองค์กร บัญชีต้องได้มาตรฐาน ถูกต้องเที่ยงตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถออกรายงานทางบัญชี  
14 ได้ตามที่กำหนดเป็นรายเดือน หกเดือน หรือรายปี เป็นต้น

15           2. ปัจจัยด้านการเงินของสหกรณ์ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน  
16 สหกรณ์เนื่องจากว่า ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเข้าใจแหล่งที่มาของเงินทุน การบริหารเงินทุน การใช้ไปและ  
17 การรักษาสภาพคล่องของเงินทุน รวมทั้งการวางแผนควบคุม

18           3. การควบคุมตรวจสอบในสหกรณ์ ถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งเนื่องจากสหกรณ์เป็นของสมาชิก  
19 ทุกคน ดังนั้น การควบคุมตรวจสอบถือว่าต้องเข้มข้นและจริงจังต้องบริหารให้สหกรณ์มีความโปร่งใส  
20 เป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของสมาชิกอย่างแท้จริง

21

22 **วัตถุประสงค์**

23           เมื่อศึกษาหน่วยที่ 13.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

24           1. อธิบายปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

25           2. อธิบายปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

26           3. อธิบายปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

27

28

29

30

31

32

## 1 เรื่องที่ 13.3.1

### 2 ปัจจัยด้านการบัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

3

4 การบริหารงานสหกรณ์นั้นก็เหมือนกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชี  
5 ในการบริหารงานสหกรณ์ นับตั้งแต่การใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการวางแผน การควบคุม และการ  
6 ตัดสินใจต่างๆ ในการบริหารงาน

7 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นคณะบุคคลที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่  
8 สามัญประจำปีให้เป็นผู้บริหารงานสหกรณ์แทนตน ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ จึงต้องมีความรู้ใน  
9 เรื่องการบัญชีเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลทางการบัญชีที่คณะกรรมการดำเนินการ  
10 จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานนั้นต้องเป็นข้อมูลที่ได้จัดทำอย่างถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี อันจะทำให้  
11 ให้ข้อมูลการบัญชีที่สะท้อนฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้  
12 คณะกรรมการดำเนินการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องทิศทางและมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหาก  
13 คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของข้อมูลทางบัญชี ก็จะทำให้บริหารงานสหกรณ์  
14 เกิดความผิดพลาดเสี่ยงต่อความล้มเหลว ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงควรให้ความสำคัญกับการทำ  
15 ความเข้าใจข้อมูลทางบัญชี กวดขันให้มีการจัดทำข้อมูลทางบัญชี และรายงานการเงินให้มีคุณภาพ  
16 น่าเชื่อถือ ถูกต้องตรงตามมาตรฐานการบัญชี จึงจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถวิเคราะห์ข้อมูล  
17 ได้อย่างถูกต้องและใช้ประโยชน์ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำธุรกิจหรือ  
18 ประกอบกิจการใดๆ ระบบบัญชีหรือการจัดทำบัญชีถือเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน ความหมายของ  
19 คำว่า ระบบบัญชีก็คือ แบบแผนของการปฏิบัติงานทางการบัญชี เริ่มตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน  
20 การจดบันทึกบัญชี การจำแนกประเภทบัญชี การกำหนดแบบพิมพ์เอกสารและสมุดบัญชี ดังนั้นเพื่อให้  
21 การจัดทำระบบบัญชีเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานการบัญชีเอาไว้

22

#### 23 1. มาตรฐานการบัญชี

24 มาตรฐานการบัญชี หรือ Accounting standard คือ กฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติทางการบัญชีที่ได้  
25 ทำการศึกษาและพัฒนาภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจตามหลักกฎหมายของแต่ละประเทศอย่าง  
26 เหมาะสมและมีเหตุผลจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แล้วนำมาเป็นหลักในการปฏิบัติงานทางบัญชีให้เป็นไปใน  
27 แนวทางเดียวกัน

#### 28 หลักปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี

29 ระบบการจัดทำบัญชีที่ถือเป็นหลักปฏิบัติโดยทั่วไปยึดถือตามมาตรฐานการบัญชีเช่นเดียวกัน  
30 ไม่ว่าจะป็นหน่วยงาน องค์กรธุรกิจ ร้านค้า หรือแม้แต่บัญชีครัวเรือน หลักในการปฏิบัติ ได้แก่

31 (1) การรวบรวม ได้แก่ การรวบรวมหลักฐานเอกสารที่เกี่ยวข้องทางการเงิน เช่น เอกสารการรับ  
32 จ่าย ใบเสร็จรับเงิน ใบส่งสินค้า หรือบัญชีเกี่ยวกับการเงิน

1 (2) การจดบันทึก ได้แก่ การนำหลักฐานทางการเงินมาจดบันทึกในสมุด หรือบันทึกลงในเอกสาร  
2 อื่นๆ เช่น การลงทะเบียนซื้อสินค้า หรือลงทะเบียนขายสินค้า โดยตรวจสอบรายการจากใบส่งของหรือ  
3 ใบเสร็จรับเงิน

4 (3) การจำแนก ได้แก่ การจำแนกประเภทหรือแยกบัญชีให้เป็นหมวดหมู่ เช่น บัญชีรายรับ  
5 รายจ่าย บัญชีหรือทะเบียนสินค้า บัญชีเงินสด

6 (4) สรุปผล หมายถึง เมื่อสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีจะมีการสรุปรวมข้อมูล ปรับปรุงรายการเพื่อจัดทำ  
7 งบการเงิน เช่น สรุปยอดทุกสิ้นเดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

8 (5) การจัดทำงบการเงิน ได้แก่ การนำรายละเอียดจากการสรุปผลการจัดทำงบการเงินเพื่อให้รู้  
9 สถานะขององค์กร เช่น มีรายรับรายจ่าย มีค่าใช้จ่าย หรือมีกำไรขาดทุนอย่างไรใน 1 รอบบัญชี

10 การจัดทำบัญชีตามมาตรฐานการบัญชีมีหลักปฏิบัติที่สำคัญคือ ต้องมีความสม่ำเสมอต้องลงบัญชี  
11 ให้เป็นปัจจุบันสามารถตรวจสอบยอดหรือตรวจสอบรายการได้ เพื่อให้ผู้ที่ใช้งบการเงินหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง  
12 ได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

## 14 2. ประโยชน์ของบัญชี

15 สหกรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี เพราะบัญชีเป็นหัวใจ  
16 ขององค์กร การจัดทำบัญชีของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์  
17 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 ได้กำหนดให้สหกรณ์บันทึกบัญชีเกี่ยวกับเงินสดทุก  
18 วัน หากเป็นรายการอื่นให้บันทึกให้เสร็จภายในสามวัน และการลงรายการบัญชีต้องมีเอกสาร  
19 ประกอบการลงบัญชีที่สมบูรณ์โดยครบถ้วน สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและคำสั่งนายทะเบียน  
20 สหกรณ์อย่างเคร่งครัด ด้วยบัญชีมีประโยชน์ต่อสหกรณ์ ดังนี้

21 2.1 ช่วยให้สหกรณ์ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาหนึ่งว่ามีรายรับรายจ่าย  
22 มีกำไร - ขาดทุนมากน้อยเพียงใด มีรายได้หลักรายได้รองเท่าไร เพราะในกระบวนการทางด้านบัญชีนั้น  
23 จะต้องมีการวัดและการสรุปผลการดำเนินธุรกิจ

24 2.2 ทำให้ทราบถึงสถานะทางการเงินของสหกรณ์ ทั้งในส่วนของทุนและหนี้สินที่เกิดขึ้น เป็นการ  
25 รักษาสิทธิของสหกรณ์รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการที่จะตัด  
26 ทอนส่วนที่ไม่จำเป็นเหล่านั้นออกไป

27 2.3 เป็นกลไกการตรวจสอบควบคุมภายใน ซึ่งครอบคลุมไปถึงการป้องกันการทุจริตที่อาจจะ  
28 เกิดขึ้นได้ด้วย

29 2.4 เป็นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนหลายๆด้าน ทั้งการเงิน การตลาด และการ  
30 ตัดสินใจขยายการลงทุนในอนาคต นอกจากนี้ยังใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง ของสหกรณ์ในการ  
31 กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1            2.5 เป็นเอกสารอย่างหนึ่งในการยื่นขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เพราะผู้ให้กู้จะต้องทราบถึง  
2            ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ว่าสามารถที่จะชำระหนี้ได้หรือไม่อย่างไร

3            สรุปแล้วการทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีข้อมูล  
4            เหล่านี้จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างไม่รู้สภาพความเป็นจริง ยากต่อการบริหารจัดการให้ธุรกิจของ  
5            สหกรณ์มีความก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้หากไม่ทำบัญชีถือว่าผิดกฎหมายและจะมีปัญหาอื่นๆ  
6            ตามมามากมาย

7            อย่างไรก็ตามปัญหาหนึ่งที่สหกรณ์พบคือ สหกรณ์ขนาดเล็กไม่มีผู้ทำบัญชี คำตอบนี้ขึ้นอยู่กับ  
8            ขนาดของสหกรณ์ เพราะหากเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่มีเงินทุนหมุนเวียนไม่มากนักสหกรณ์อาจขอความ  
9            ช่วยเหลือจากทางราชการ หากเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีทุนหมุนเวียนมาก มีการดำเนินธุรกิจหลายด้าน  
10           อาจจัดจ้างพนักงานบัญชีหลายตำแหน่ง หรือจัดจ้างผู้จัดทำบัญชีมืออาชีพก็ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายการ  
11           บริหารงานของสหกรณ์

12  
13            **3. บัญชีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

14            ข้อมูลทางการบัญชีที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ต้องมีลักษณะเชิงคุณภาพ 4 ประการ

15            3.1 ความเข้าใจ ข้อมูลทางบัญชีต้องให้ผู้บริหาร คือ กรรมการ และผู้จัดการเข้าใจในข้อมูล  
16            เหล่านั้น เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจทางการลงทุนของสหกรณ์ อย่างน้อยผู้บริหารของสหกรณ์จะต้อง  
17            เข้าใจสมการทางบัญชีว่า  $\text{ทรัพย์สิน} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุน}$  แล้วมีความเข้าใจต่อบัญชีแต่ละประเภทด้วย

18            3.2 ความเกี่ยวข้อง ผู้บริหารสหกรณ์ต้องใช้ข้อมูลทางบัญชีไปช่วยในการตัดสินใจบริหารงานไม่  
19            ว่าการลงทุน การขยายหรือการยุบรวม ข้อมูลทางบัญชีจะบอกหรือช่วยในการตัดสินใจของกรรมการและ  
20            ผู้จัดการของสหกรณ์

21            3.3 ความเชื่อถือได้ ข้อมูลทางการบัญชีต้องไม่มีความลำเอียงและเชื่อถือได้จึงจะเป็นประโยชน์  
22            ต่อการบริหารของคณะกรรมการโดยข้อมูลทางบัญชีที่เชื่อถือได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

- 23            (1) เป็นตัวแทนอันเที่ยงธรรม (faithful representation)
- 24            (2) ให้ความสำคัญกับเนื้อหามากกว่ารูปแบบ (Substance over form)
- 25            (3) ความเป็นกลาง (Neutrality)
- 26            (4) ความระมัดระวัง (Prudence)
- 27            (5) ความครบถ้วน (Completeness)

28            3.4 การเปรียบเทียบกันได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์  
29            ในรอบระยะเวลาต่างกัน หรือเปรียบเทียบงบการเงินกับธุรกิจอื่นที่คล้ายกันในรอบเดียวกันอาจจะเป็น  
30            รอบ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้



1                    ดังนั้น การบัญชีเพื่อการบริหารงานของคณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ถือว่าสำคัญมาก คือ  
2                    ใช้ในการวางแผนและควบคุมในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพียงแต่สหกรณ์ต้องพัฒนา  
3                    ผู้บริหารให้เข้าใจเรื่องบัญชีสามารถใช้ในการบริหารการกำกับดูแล และตัดสินใจทางธุรกิจได้

#### ประเด็นวิเคราะห์

7                    1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านการบัญชีมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารทรัพยากร  
8                    มนุษย์ จงอภิปราย

9                    2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าข้อมูลทางการบัญชีที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ต้องมี  
10                    ลักษณะอย่างไร จงอภิปราย

11                    (หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 13.3.1 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.1)

### เรื่องที่ 13.3.2

#### ปัจจัยด้านการเงินกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

18                    การเงินกับการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นภารกิจของผู้บริหารสหกรณ์ คือ คณะกรรมการ  
19                    ดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเป็นบุคคลที่สมาชิกสหกรณ์เลือกจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี  
20                    ให้ไปบริหารงานสหกรณ์แทนตนเอง ขอบเขตของการเงินเพื่อการบริหารงานสหกรณ์เริ่มตั้งแต่ การ  
21                    คาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ การดำเนินการจัดหาเงินทุนมาเพื่อการบริหารงาน  
22                    สหกรณ์ และการจัดสรรเงินทุนนั้นๆ ให้มีการใช้และการลงทุนตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ในการบริหาร  
23                    การเงินเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ดังที่กล่าวมานั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษา  
24                    ปัญหาพื้นฐานในการกำหนดนโยบายทางการเงินสหกรณ์ มี 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

25                    ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดธุรกิจที่เหมาะสมของสหกรณ์ เพราะขนาดธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่  
26                    กำหนดปริมาณความต้องการเงินทุนของสหกรณ์

27                    ขั้นที่ 2 แหล่งที่มาของเงินทุนต้องศึกษาว่า จะสามารถจัดหาได้จากแหล่งทุนใดบ้าง  
28                    ด้วยวิธีการเช่นไร และทุนจากแต่ละแหล่งทุนนั้นมีต้นทุนในอัตราเท่าใดบ้าง

29                    ขั้นที่ 3 การใช้ทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องวางแผนว่าลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดบ้าง  
30                    ประเภทละเท่าใด และการลงทุนนั้นๆ จะได้รับอัตราผลตอบแทนเท่าใด เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนของทุน  
31                    นั้นๆ แล้ว

1                   เมื่อคณะกรรมการดำเนินการ ศึกษาปัญหาพื้นฐานการบริหารงานสหกรณ์ได้ครบถ้วนแล้ว  
2                   จึงจะสามารถกำหนดแนวทางในการจัดการการเงินเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ได้

### 3 4   **1. การจัดการทางการเงินของสหกรณ์**

5                   การจัดการทางการเงิน คือ การทำให้มูลค่าของกิจการสูงสุด ทำให้เกิดความมั่นคงและมั่นคง  
6                   แก่สหกรณ์ หรือให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของ ผู้ถือหุ้น อันได้แก่สมาชิกมากที่สุด หรือพึงพอใจมากที่สุด  
7                   ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีความสามารถในการบริหารเงินทุน ทั้งจัดหา ใช้จ่าย และสร้างกำไรผลตอบแทนให้ดี  
8                   ที่สุด รวมทั้งการบริหารอย่างปลอดภัยและมั่นคงด้วย โดยมีประเด็นที่สำคัญๆ สามารถแยกพิจารณาได้  
9                   ดังนี้

10                  1.1 วางแผนทางการเงิน คือ การวางแผนและการพยากรณ์ด้านการเงินของสหกรณ์  
11                  โดยพิจารณาว่าสหกรณ์มีความต้องการใช้เงินทุนในปริมาณเท่าใดในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการ  
12                  ลงทุนในโครงการใหญ่ๆ เช่น การก่อสร้างหรือการขยายสำนักงานใหญ่ การสร้างโรงสีข้าว การลงทุน  
13                  ในเครื่องจักรขนาดใหญ่ เป็นต้น เมื่อวางแผนได้แล้วก็จัดทำแผนการเงินทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะ  
14                  ยาว และจัดทำงบประมาณต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นรายปี ซึ่งรวมถึงประมาณการเกี่ยวกับเงินสดรับและเงิน  
15                  สดจ่าย (Cash Flow) หรือ เรียกว่า การทำแผนธุรกิจ (Business Plan) นั้นเอง

16                  1.2 จัดหาเงินทุน คือ การเตรียมการจัดหาเงินทุนไว้ล่วงหน้า ก่อนถึงเวลาที่จำเป็นต้องใช้  
17                  เงินทุนนั้นจริงๆ โดยที่ต้องเริ่มต้นจากการขออนุมัติวงเงินก้อนนี้ไว้ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จากนั้น  
18                  โดยหลักการของการจัดหาเงินทุนต้องจัดหาข้อมูลของแหล่งเงินทุนหลายๆ แหล่ง และวิเคราะห์ว่าแหล่ง  
19                  เงินทุนใดจะให้ประโยชน์สูงสุด มีต้นทุนต่ำสุด และมีเงื่อนไขน้อยที่สุด เช่น การค้าประกันอาจใช้บุคคลหรือ  
20                  หลักทรัพย์ หรือใช้คณะกรรมการบางตำแหน่งก็ได้ ดังนี้ เป็นต้น เมื่อตัดสินใจเลือกแหล่งเงินทุนใดแล้ว  
21                  ก็ต้องรีบดำเนินการเพราะด้านผู้ให้กู้ หากเป็นสหกรณ์ด้วยกันหรือเป็นชุมชนสหกรณ์ ก็ย่อมมีขั้นตอนใน  
22                  การพิจารณานำเสนอคณะกรรมการของตนอนุมัติเช่นกัน หากเป็นธุรกิจเอกชนก็ต้องนำเสนอบอร์ดบริหาร  
23                  การดำเนินการแต่เนิ่นๆ นี้จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าสหกรณ์จะมีเงินทุนเข้ามาทันเวลาที่ต้องการ เป็นการ  
24                  ลดความเสี่ยงในเรื่องต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ยเงินกู้) ที่อาจเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้หากดำเนินการจัดหา  
25                  เงินทุนล่าช้า

26                  1.3 จัดสรรการใช้เงินทุน คือ การจัดสรรเงินที่ได้มาในการลงทุนต่างๆ โดยมีหลักการ  
27                  สำคัญว่าจะต้องทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการลงทุน และมีสภาพคล่องสูงด้วย นับว่าเป็นเรื่อง  
28                  ยากสำหรับคณะกรรมการดำเนินการ แต่ถึงเป็นเรื่องยากเพียงไรก็ตามก็จะต้องใช้ความสามารถทำให้ได้  
29                  เพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารธุรกิจก็ต้องพยายามประสานสภาพคล่องให้เข้ากับความสามารถในการ  
30                  ทำกำไรให้ได้ การมีสภาพคล่องสูงแม้จะเป็นสิ่งที่ดีแก่สหกรณ์ เพราะทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงน้อย มี  
31                  ชื่อเสียงดีในการขอสินเชื่อจากแหล่งทุนต่างๆ แต่สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องก็จะเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิด

1 รายได้น้อยแก่สหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถจ่ายเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้แก่สมาชิก  
2 ในอัตราที่เหมาะสมได้เช่นกัน

3 1.4 ควบคุมทางการเงิน คือ การควบคุมการใช้เงินทุน และการชำระหนี้ของสหกรณ์ให้  
4 เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องคอยตรวจสอบอยู่เสมอว่าผลการดำเนินงาน  
5 เป็นไปตามแผนการเงินที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยขอให้ฝ่ายจัดการนำเสนอรายงานเปรียบเทียบผลงานและ  
6 แผนงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน เพื่อที่จะได้ประเมินข้อผิดพลาดและปรับปรุง  
7 แก้ไขแผนงานและการดำเนินงานให้เหมาะสมทันเวลาต่อไป

8 จากขั้นตอนของการบริหารการเงินของสหกรณ์ตามที่กล่าวมานี้ สหกรณ์จึงจำเป็นต้อง  
9 ต้องมีการบริหารการเงินโดยศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบัน  
10 และมูลค่าอนาคตของเงินลงทุนของสหกรณ์ การศึกษาเปรียบเทียบการรักษาสภาพคล่อง (สินทรัพย์  
11 หมุนเวียน) ของสหกรณ์กับการลงทุนของสหกรณ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และในระยะยาว ได้แก่ การ  
12 ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร การบริหารหนี้สินและทุนของสหกรณ์ การพยากรณ์ทาง  
13 การเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ และการบริหารการเงินในกรณีต่างๆ เช่น การตัดสินใจ  
14 เปิดหรือยุบเลิกแผนกใหม่ การตัดสินใจผลิตสินค้าชนิดใหม่ หรือวางโครงการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมา  
15 สู่ตลาด เป็นต้น

16  
17 **2. หลักการลงทุนของสหกรณ์**

18 เรื่องของการลงทุนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามย่อมไม่ใช่เรื่องเล่นๆ ที่ใครคิดจะทำอะไรก็ทำ  
19 โดยไม่ได้สนใจผลที่จะเกิดขึ้นเลย เนื่องจากว่าการลงทุนนั้นคือการนำเอาทรัพย์สินที่เราจะไปสร้างความ  
20 เสี่ยงผลที่จะเกิดขึ้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งนี้ผลต่างๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัย  
21 หลายประการแล้วแต่ว่าการลงทุนในเรื่องนั้นเป็นการลงทุนเกี่ยวกับอะไร อย่างไรก็ตาม หากใครยังไม่เคยมี  
22 ประสบการณ์การลงทุนหรือเริ่มคิดการลงทุนใหม่ๆ จะมีหลักการเบื้องต้นของการลงทุนไว้เพื่อเป็นแนวทาง  
23 อย่างน้อยก็ทำให้เราระมัดระวังในการลงทุนเพื่อลดความผิดพลาดและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น  
24 ซึ่งหลักการลงทุนเบื้องต้นมีดังนี้

25 2.1 ต้องศึกษารายละเอียดให้ดีก่อนการลงทุน เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการลงทุน  
26 เพราะการที่ผู้ลงทุนรู้ข้อมูลและปัจจัยต่างๆ ของการลงทุน จะส่งผลให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการ  
27 ลงทุนสูง เหตุผลก็คือเมื่อรู้ถึงข้อมูลหรือรายละเอียดต่างๆ อย่างชัดเจนก็สามารถวางแผนการลงทุนได้อย่าง  
28 ถูกต้อง หรือเมื่อเกิดปัญหาที่สามารถหาทางออกแก้ไขได้ง่าย รวดเร็ว ทำให้การลงทุนเดินหน้าต่อไปได้

29 2.2 อย่าลงทุนจนเกินตัว การลงทุนจนเกินตัวในที่นี้หมายถึงการที่เรามีความมั่นใจเกินเหตุ  
30 คิดว่าได้กำไรมากและแน่นอนจึงลงทุนไปหมดตัว เมื่อมีการลงทุนต้องคิดไว้เสมอว่า การลงทุนคือความ  
31 เสี่ยง เนื่องจากมีเหตุและปัจจัยหลายอย่างที่อาจทำให้การลงทุนไม่ได้เป็นไปตามแผนที่เราวางไว้

1                    2.3 เรียนรู้ต้นทุนก่อนจะมองถึงผลกำไร เรื่องของผลกำไรถือว่าเป็นสิ่งที่ใครก็อยากได้ทั้งนั้น  
2                    แต่ก่อนที่เราจะนึกถึงเรื่องกำไรก็อย่าลืมว่าเราต้องรู้จักเรียนรู้ต้นทุน ที่มาของต้นทุน หมายถึงหากถ้าเรา  
3                    ต้นทุนแล้วนำมาบริหารจัดการต้นทุนให้ดีที่สุด โอกาสในการสร้างกำไรก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก

4                    2.4 ต้องเลือกลงทุนในสิ่งที่ถนัด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จ คือ ต้องรู้ว  
5                    องค์กรเรามีความพร้อมในเรื่องอะไร จุดแข็งของเราคืออะไร ถนัดในธุรกิจใด เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรพร้อม  
6                    คนพร้อม เครื่องมือพร้อม การบริหารจัดการก็พร้อม ส่วนเงินนั้นพร้อมอยู่แล้ว จึงต้องเลือกลงทุนในธุรกิจ  
7                    ที่เราพร้อมเพราะเราจะได้เปรียบเรียกว่า ได้เปรียบเชิงธุรกิจ

8                    สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ เพียงแต่สหกรณ์เป็นของสมาชิก ทุกคน  
9                    สมาชิกเลือกตัวแทนขึ้นมาบริหาร เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการ ดังนั้นคณะกรรมการต้องบริหาร  
10                    สหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จมีกำไรและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ด้วย สรุปสุดท้ายของเรื่อง  
11                    การลงทุน ขอนำหลักการการลงทุนของนักเล่นหุ้นและอสังหาริมทรัพย์ (ดร.นิเวศน์ : [www.stock2](http://www.stock2)  
12                    [morrow.com](http://morrow.com)) กล่าวไว้ว่า การลงทุนต้องคำนึงถึงหลัก 3 ประการ คือ

- 13                    (1) เงินทุนเริ่มต้น ได้มาอย่างไร มีต้นทุนเท่าไร และมีมากน้อยแค่ไหน
- 14                    (2) ผลตอบแทนในการลงทุน ผลตอบแทนเท่าไรมากหรือน้อย มีความเสี่ยงแค่ไหนมากหรือน้อย
- 15                    (3) ระยะเวลาในการลงทุน ใช้เวลาเท่าไรจึงจะคุ้มทุนผลตอบแทนระยะสั้น ระยะกลาง  
16                    ระยะยาว เป็นอย่างไร

17  
18                    **3. กรณีตัวอย่างการลงทุนของสหกรณ์**

19                    สหกรณ์ต้องนำเงินไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและปลอดภัย มิเช่นนั้นจะเกิด  
20                    ปัญหาข้อบกพร่องและความเสียหายแก่สมาชิกในวงกว้างได้ ดังที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา เช่น การลงทุน  
21                    เป็นตัวแทนขายล็อตเตอรี่ ซึ่งสหกรณ์ได้จ่ายเงินให้กับบริษัทที่อ้างว่าเป็นตัวแทนไปดำเนินการแต่ไม่ได้  
22                    นำเอาล็อตเตอรี่มาจำหน่ายจริง ทำในลักษณะแชร์ลูกโซ่ทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายเกิดความสูญเสีย  
23                    ในวงกว้าง มีมูลค่าหลายพันล้านบาท เป็นคดีที่ฟ้องร้องกันอยู่จนถึงปัจจุบัน หรือการที่สหกรณ์นำเงินไป  
24                    ผากไว้กับสหกรณ์อื่นแล้วเกิดความเสียหายตามที่ปรากฏเป็นข่าวตามสื่อมวลชนตลอดมา สร้างความ  
25                    เสียหายให้กับขบวนการสหกรณ์เป็นเงินมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท อย่างนี้เป็นต้น นับว่าเป็นกรณีศึกษา  
26                    (Case Study) ที่สำคัญของขบวนการสหกรณ์ที่จะต้องนำไปเป็นกรณีตัวอย่างในการลงทุน เพื่อไม่ให้เกิด  
27                    ความเสียหายซ้ำอีกในอนาคต

28                    การลงทุนที่ถูกต้องตามกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ได้  
29                    บัญญัติไว้ว่า เงินของสหกรณ์นั้น สหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ดังต่อไปนี้

- 30                    (1) ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- 31                    (2) ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทาง  
32                    การเงินแก่สหกรณ์

- 1 (3) ชื่อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ  
2 (4) ชื่อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์  
3 (5) ชื่อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น  
4 (6) ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกรหรือส่งเสริมความเจริญแก่  
5 กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์  
6 (7) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด  
7 อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กฎหมายอนุญาตให้ทำได้ แต่ผู้บริหารของสหกรณ์ คือ กรรมการดำเนินงาน  
8 และผู้จัดการของสหกรณ์จะต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีธรรมาภิบาล และโปร่งใส ไม่ปฏิบัติ  
9 ด้วยความฉ้อฉลเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวแล้ว เหตุการณ์ตามกรณีตัวอย่างข้างต้นจะไม่เกิดขึ้นในขบวนการ  
10 สหกรณ์อีก

#### ประเด็นวิเคราะห์

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าแหล่งเงินทุนของสหกรณ์มาจากที่ใดบ้าง มีเทคนิควิธีการติดต่อ  
ได้อย่างไร
2. แนวทางการจัดการทางการเงินของสหกรณ์มีแนวทางการจัดการอย่างไรเพื่อให้เงินทุน  
ปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุด  
(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 13.3.2 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.2)

### เรื่องที่ 13.3.3

#### ปัจจัยด้านการควบคุมตรวจสอบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบันมีการดำเนินการกันอยู่แล้วในแต่ละส่วนงาน และมักมีการควบคุมการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่มักจะกำหนดขึ้นจากส่วนราชการ ที่มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ มิได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลในสหกรณ์อย่างจริงจัง สหกรณ์มักจะวิเคราะห์องค์ประกอบของการควบคุมการดำเนินงานไม่ครอบคลุมทุกส่วนและ สหกรณ์มักจะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติเพื่อการควบคุมการดำเนินงานอย่างจริงจัง สหกรณ์ส่วนใหญ่ ได้พยายามจัดทำแนวทางการควบคุมแล้วแต่มักจะไม่ได้นำมาปฏิบัติตาม เช่น มีแผนกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นระบบการควบคุม แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ พร้อมทั้งไม่มีการติดตามและ ประเมินผลอย่างจริงจัง

1 **การควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์**

2 การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงาน  
3 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของสหกรณ์ การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์นี้ มีความหมาย  
4 รวมทั้งการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอกของสหกรณ์นั่นเอง

5 การตรวจสอบการดำเนินงานมีเป้าหมายสำคัญเปรียบเสมือนเป็นหูเป็นตาให้กับคณะกรรมการ  
6 ดำเนินการหรือผู้จัดการเพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานได้ตามนโยบายที่ได้มอบหมายจนบรรลุเป้าหมายอย่างมี  
7 ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ซึ่งอาจสรุปความสำคัญของการตรวจสอบการดำเนินงานได้ดังนี้  
8 (1) การป้องกันการรั่วไหลทางด้านการเงินและข้อมูลทางบัญชี (2) เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ  
9 ประหยัดให้กับสหกรณ์ (3) ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (4) กระตุ้นให้การปฏิบัติงาน  
10 เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด และ (5) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

11 การตรวจสอบเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการในการบริหารความเสี่ยงของ  
12 ธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
13 อย่างเหมาะสม มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นอกจากนี้  
14 การตรวจสอบยังให้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ คือ

- 15 (1) รายงานทางการเงินมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
- 16 (2) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และบรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหา  
17 ข้อขัดข้องหรือไม่ มีปัญหาจุดใด

18 (3) ระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ได้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย  
19 แผนงานระเบียบปฏิบัติที่วางไว้ และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่

20 (4) สหกรณ์มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเพียงใด

21 การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์มีทั้งการตรวจสอบภายในและภายนอก  
22 ซึ่งตรวจสอบภายในนั้น ดำเนินการโดยสหกรณ์เอง ส่วนการตรวจสอบภายนอกนั้นดำเนินการโดยส่วน  
23 ราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลงานสหกรณ์ตามกฎหมาย สรุปแล้วมีการตรวจสอบสหกรณ์อยู่ 3 ส่วน ดังนี้  
24

25 **1. การตรวจการสหกรณ์**

26 การตรวจการสหกรณ์ เป็นการตรวจสอบกิจการสถานะการเงินของสหกรณ์ตามที่นายทะเบียน  
27 สหกรณ์กำหนด เมื่อตรวจสอบแล้วต้องเสนอรายงานการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการ  
28 สหกรณ์ปัจจุบันเป็นข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งขึ้นมาให้ตรวจแต่ละ  
29 สหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์คืออธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ แต่ได้มอบอำนาจให้สหกรณ์ จังหวัดแต่ละ  
30 จังหวัดเป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์และใช้อำนาจแทนในจังหวัดนั้นๆ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติ  
31 สหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 19

1 การตรวจการสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญที่ข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อ  
2 ตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์เพื่อสั่งให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง ในส่วนของสหกรณ์เอง  
3 ก็ต้องให้ความสำคัญกับการสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น เพราะที่สหกรณ์มีปัญหา เกิดการทุจริต  
4 เนื่องจากไม่แก้ไขตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์นั่นเอง เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อยๆจนสร้างความ  
5 เสียหายอย่างร้ายแรงกับขบวนการสหกรณ์ ซึ่งรัฐบาลกำลังแก้ปัญหาโดยให้ธนาคารแห่งประเทศไทยและ  
6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ใน  
7 ขณะนี้ ดังนั้น จะเห็นว่าการตรวจการสหกรณ์เป็นภารกิจที่สำคัญ สหกรณ์จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนาย  
8 ทะเบียนอย่างเคร่งครัด การตรวจการสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 9 1.1 กำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและแนวทาง  
10 ที่รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุน
- 11 1.2 ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมั่นคงก้าวหน้า และกระตุ้นการทำงานของ  
12 ของบุคลากรสหกรณ์
- 13 1.3 ช่วยป้องกันการเกิดข้อบกพร่องและทุจริตในสหกรณ์

14  
15 **2. การตรวจสอบกิจการสหกรณ์**

16 การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เป็นภารกิจสำคัญตามกฎหมายที่ให้สหกรณ์เลือกตั้งบุคคลจาก  
17 ที่ประชุมใหญ่ขึ้นมาจะเป็นคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้และจะเป็นสมาชิกหรือบุคคลภายนอกก็ได้ ให้ทำ  
18 หน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นอิสระและครอบคลุม เมื่อตรวจสอบแล้ว ให้เสนอ  
19 รายงานต่อที่ประชุมใหญ่อันเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 สหกรณ์ที่เข้มแข็ง  
20 มักใช้กลไกของผู้ตรวจสอบกิจการให้เป็นประโยชน์ในการควบคุมภายในเพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องทั้งด้าน  
21 การเงิน การบัญชี และการดำเนินงานขึ้นมา การตรวจสอบกิจการสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 22 2.1 เพื่อเสนอรายงานต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อให้สมาชิกได้ทราบฐานะการเงิน  
23 การดำเนินงาน และข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการว่าปฏิบัติถูกต้อง  
24 ตามระเบียบ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมหรือไม่
- 25 2.2 เพื่อเสนอรายงาน ข้อมูล หรือข้อสังเกตให้คณะกรรมการสหกรณ์ทราบในแต่ละ  
26 เดือน เพื่อคณะกรรมการใช้เป็นข้อมูลในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

27 สหกรณ์ควรใช้กลไกของผู้ตรวจสอบกิจการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ  
28 ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องได้รับอิสระและอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์  
29 อย่างจริงจังแล้วให้เสนอรายงานหรือข้อสังเกตให้กรรมการทราบในที่ประชุมของคณะกรรมการทุกเดือน  
30 เป็นการควบคุมภายใน เป็นการป้องปรามไม่ให้เกิดการทุจริตและกระทำผิดกฎหมายขึ้นในสหกรณ์  
31 นอกจากนั้น ข้อสังเกตหรือรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการสามารถใช้เป็นข้อมูลในการ  
32 ติดตามงานของฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1 **3. การตรวจสอบบัญชีสหกรณ์**

2 เป็นการตรวจสอบสมุดบัญชี เอกสารประกอบการลงบัญชีและหลักฐานอื่นๆ รวมถึงการใช้วิธีการ  
3 ตรวจสอบอื่นที่จำเป็น โดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์ซึ่งต้องปฏิบัติงานสอบบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่  
4 รับรองทั่วไป ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และคำแนะนำของนายทะเบียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มี  
5 หน้าที่สอบบัญชี ได้แก่ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ซึ่งแต่งตั้งโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งอาจจะเป็นข้าราชการ  
6 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของเอกชนก็ได้ การตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ มี  
7 วัตถุประสงค์ เพื่อ

8 3.1 ให้ผู้สอบบัญชีสามารถวินิจฉัยและแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม  
9 ต่องบการเงินที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้น ว่าได้แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานได้ถูกต้องตามที่ควรใน  
10 สาระสำคัญและเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่

11 3.2 ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสหกรณ์ให้มี  
12 ประสิทธิภาพ

13 อย่างไรก็ตาม การควบคุมตรวจสอบของสหกรณ์นั้นสรุปได้ว่า ควรให้ความสำคัญกับการ  
14 ควบคุมตรวจสอบภายในมากกว่าภายนอก เพราะการตรวจสอบภายนอกนั้นต้องอาศัยหน่วยงานราชการ  
15 คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่การตรวจสอบภายในนั้น คือ การตรวจสอบ  
16 กิจการเป็นการทำงานของบุคลากรที่สหกรณ์เลือกตั้งเข้ามาเองให้ทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างจริงจังและ  
17 เข้มขัน สหกรณ์ควรมีสิ่งจูงใจหรือแนวทางให้ผู้ตรวจสอบกิจการทำงานอย่างอิสระไม่มีการกดดันจาก  
18 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพราะที่ผ่านมาผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ที่เลือกตั้งเข้ามาเพื่อให้  
19 ถูกต้องตามกฎหมาย คือทำให้ถูกต้องเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น แต่ไม่ทำหน้าที่อย่างจริงจัง หรือบางสหกรณ์  
20 ทำหน้าที่อย่างจริงจังแต่ถูกกดดันจากฝ่ายบริหารหรือจากฝ่ายจัดการเลยไม่ทำหน้าที่อีกต่อไป จึงทำให้เกิด  
21 การทุจริตในวงกรสหกรณ์อย่างที่เป็นข่าวรับรู้กันโดยทั่วไป

22 ดังนั้นสหกรณ์ต้องพัฒนาและปลูกฝังทัศนคติให้กับบุคลากรของสหกรณ์เห็นความสำคัญของ  
23 การตรวจสอบหรือการควบคุมภายใน โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของการควบคุมภายใน ดังนี้

- 24 (1) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติทุกระดับทุกชั้นตอน
- 25 (2) การควบคุมภายในต้องเกิดขึ้นจากบุคลากรทุกระดับในองค์การ
- 26 (3) ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ และยึดมั่นว่าการควบคุมภายในทำให้องค์กรเจริญ พัฒนา

27 และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

28

29 **ประเด็นวิเคราะห์**

30 1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์การควบคุมการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ว่า

31 นอกจาก 3 แนวทางดังกล่าวแล้ว มีแนวทางใดอีก จงอภิปราย

32 2. การตรวจสอบภายนอกกับการตรวจสอบภายใน อะไรสำคัญกว่ากัน เพราะอะไร  
(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.3.3 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.3.3)

0



1 **ตอนที่ 13.4**

2 **ปัจจัยด้านการบริหารและสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

3

4 โปรตอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ประจำตอนแล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

5

6 **หัวเรื่อง**

7 13.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

8 13.4.2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9

10 **แนวคิด**

11 1. ปัจจัยด้านการบริหารเป็นเรื่องสำคัญโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์  
12 เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรที่เหลือ  
13 ทั้งหมด ดังนั้น สหกรณ์ต้องคำนึงถึงคนทุกฝ่ายในองค์กร ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ  
14 ประสบการณ์ทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง

15 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสารสนเทศ ถือว่า เป็นเรื่องสำคัญที่จำเป็นยิ่งของสหกรณ์  
16 เนื่องจากยุคสมัยใหม่นั้นให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ดังนั้น สหกรณ์ต้องเตรียมคน พัฒนา  
17 คน ให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางข้อมูลสารสนเทศทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

18

19 **วัตถุประสงค์**

20 เมื่อศึกษาตอนที่ 13.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

21 1. รู้และเข้าใจเรื่องปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

22 2. รู้และเข้าใจเรื่องปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33  
34

1 **เรื่องที่ 13.4.1**

2 **ปัจจัยด้านการบริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

---

3

4

5 ผู้บริหารกิจการจะต้องวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การบริหารงานองค์กรให้ประสบ  
6 ความสำเร็จโดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุดกับกิจการโดยใช้ทฤษฎี 3 Es คือ การประหยัด  
7 เศรษฐศาสตร์ (Economy) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)  
8 ทั้ง 3 Es เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารธุรกิจทั้งหลายต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน

9 อย่างไรก็ตาม การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับ 4 Ms คือ คน (Man) วัสดุ (Materials) การจัดการ  
10 (management) และเงิน (Money) ซึ่งผู้บริหารจะต้องบริหารให้ดีและรอบคอบที่สุดให้เกิดประสิทธิภาพ  
11 ประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด

12

13 **1. กระบวนการบริหารงานสหกรณ์**

14 ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน  
15 โดยใช้กระบวนการบริหารของ ลูเธอร์ กุลิก เออวิก (Luther Gulick & Urwick) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการ  
16 บริหารที่น่าสนใจ เรียกว่า พอสคอบ (POSDCoRB) ขึ้นมา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

17 (1) Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้อง  
18 ปฏิบัติตามลำดับ พร้อมกับการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ พร้อมด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ  
19 โครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ

20 (2) Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหาร โดย  
21 กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยๆ แต่ละหน่วยงานไว้ หรืออาจจะเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง  
22 ต่างๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อเพื่อให้งานสัมพันธ์กันตามลำดับ  
23 ชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป เช่น หน่วยงานระดับกรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนกลางจะมีการ  
24 แบ่งเป็นตำแหน่ง อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ถ้าในส่วนภูมิภาคจะมี  
25 สหกรณ์จังหวัด ผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นต้น โดยที่ทุกตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กันในสายการบังคับ  
26 บัญชาอย่างชัดเจน

27 (3) Staffing (S) หมายถึง การบริหารอันเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ตลอดจน  
28 บุคลากร ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะเริ่มจากการแสวงหาบุคคลเข้ามา  
29 ทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น  
30 ลดขั้น ให้ออก ปลดออก ไล่ออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

1 (4) Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการของงาน  
2 โดยรอบคอบแล้วว่ามีเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไร รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตาม  
3 คำสั่งนั้นๆ

4 (5) Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงานดังได้กล่าว  
5 มาแล้วใน Organizing ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง จะเป็นการประสานงานใน  
6 สายงานดังกล่าว เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดการเกิดความขัดแย้งใน  
7 การบริหารงานและเพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ห้องค์การบรรลุ  
8 วัตถุประสงค์

9 (6) Reporting (R) หมายถึงการเสนอรายงานการทำงานต่างๆ ในสายงานการบังคับบัญชาให้  
10 ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร เช่น การเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานจากสายงานผลิตไปให้  
11 ผู้จัดการฝ่ายผลิตทราบ คือ เมื่อปฏิบัติงานแล้วก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปยังหน่วยกำกับ  
12 เป็นต้น โดยการผ่านสายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การ  
13 ประสานงานกันภายในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งการทำงานจะเกิดความรอบคอบ  
14 มีหลักฐาน และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญของบุคคลากรในการทำงาน  
15 ไปด้วย

16 (7) Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบการเงิน การวางแผนของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ  
17 ดังกล่าว การจัดทำบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ

18 สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาของทางเศรษฐกิจ  
19 สังคม วัฒนธรรม ซึ่งผู้บริหารคือคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จะต้องบริหารงานโดยใช้ทฤษฎี  
20 ทางการบริหาร พร้อมทั้งใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์เป็นแนวทางในการบริหาร ทั้งนี้  
21 เพื่อให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

22 ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันใช้ทฤษฎีโพล หรือ POLE หรือ POLC ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ  
23 คือ P=Planning (การวางแผน) O= Organizing (การจัดองค์กร) L= Leading (การมีภาวะผู้นำของ  
24 ผู้บริหาร) และ C/E= Controlling / Evaluating (การควบคุมหรือการประเมินผลงาน) ซึ่งสามารถ  
25 อธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

26 - **Planning** ในการจัดการกับโครงการต่างๆ ในประเทศไทย นับได้ว่ามีโครงการมาก  
27 มากเสียจนบางที่นำเสนอโครงการไปแล้วยังนำเสนอโครงการซ้ำๆ แต่นำมาปิดใช้ใหม่เมื่อไหร่ก็ได้

28 - **Organization** น่าจะเป็นปัญหาหลักอย่างมากสำหรับการบริหาร เพราะทุกๆ ครั้ง  
29 ที่ได้รับแผน มักได้รับการทำงานที่ซ้ำซ้อนในหน่วยงานคาบเกี่ยวและไม่ทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำหน้าที่  
30 ขาดการประสานงานที่ดี ถือว่าเจ้านายสั่งข้าต้องทำมิฉะนั้นจะไม่มีผลงาน ทั้งที่ตัวเองก็อุตส่าห์ดิ้นรน  
31 เรียนจนสอบเข้าบรรจุรับราชการที่ถือได้ว่ามีเกียรติ หรือจะเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ (ไม่มีความรู้แต่เข้ามา  
32 ทำงานไปก่อน)

1                   - **Leading** ภาวะผู้นำในสังคม มักจะเป็นปัญหาหลักอีกอันที่เจ้านายสั่งสั่งได้ก็ต้องได้  
2 ใช้อำนาจบารมีข่มเหงลูกน้องต่อกันเป็นทอดๆ ขาดคุณธรรมในการบริหารที่ดี ทั้งที่มีผู้นำประเทศที่ได้รับ  
3 การยกย่องเป็น IDOL ของคนทั้งโลกอยู่ในประเทศ King of The King ที่ท่านยึดทศพิธราชธรรม 10 มาใช้  
4 ในการดูแลชาติบ้านเมือง

5                   - **Controlling** หรือ การควบคุมและการประเมินผลงาน การทำงานที่ขาดการควบคุม  
6 ที่ดีหรือไม่รู้จักวางแผนการควบคุม ก่อให้เกิดผลเสียต่อผลงาน ได้งานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โครงการไม่เสร็จ  
7 ตามที่กำหนด มัวแต่รอนายสั่ง ไม่มีการกระจายอำนาจ Empowerment มอบหมายอำนาจให้ลูกน้องทำ  
8 อย่างเหมาะสม อำนาจทั้งหลายตกอยู่ในมือตลอดที่จะปลดจะย้ายใครเพราะกลัวสูญเสียอำนาจ Influence  
9 ของตน สุดท้ายงานก็ทำแบบเสร็จๆ ไป แต่ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย archivement ไม่ก่อให้เกิด outcome  
10 ผลลัพธ์ของการทำงานตามที่วางแผนไว้

11                   ความสำเร็จในผลงาน และเกิดผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเราจะสามารถวัดผลงานจาก Feed back  
12 ที่ได้มาพัฒนาต่อยอดความสำเร็จ ด้วยสิ่งที่สำคัญคือเราสามารถพัฒนาไปด้วยกัน ด้วยการมีส่วนร่วม  
13 เห็นถึงคุณค่าซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผน การสั่งงาน การสอนงาน การติดตามผลงาน และ  
14 ประเมินผลงานของหัวหน้าหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

15

## 16 2. ผู้บริหารกับการบริหารงานสหกรณ์

17                   งานสหกรณ์เป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก คนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์มีหลาย  
18 กลุ่มเป้าหมาย เช่น สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ส่งเสริม และผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วน  
19 ได้เสียอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องบริหารโดยยึดหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

20                   2.1 หลักการบริหารสมัยใหม่ หลักการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ POLE  
21 ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างแล้วในตอนต้น ในที่นี้จะเน้นให้เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน  
22 แผนการจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการตรวจติดตามประเมินผลงานสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพได้ ดังนี้

23                   - การวางแผน (Plan) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องรู้จักการวางแผนที่ดีมีค่ากล่าวไว้ว่า  
24 การมีแผนงานที่ดีนั้นคืองานสำเร็จไปแล้ว 50% แผนการทำงานของสหกรณ์ คือ แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด  
25 ไว้ล่วงหน้า 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี และที่สำคัญก็แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ที่ต้องขออนุมัติ  
26 จากมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ เป็นต้น

27                   - การจัดองค์กร (Organization) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องรู้และเข้าใจหลักการ  
28 บริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ต้องวางคนให้  
29 เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

30                   - การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำสหกรณ์เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการโดยมี  
31 ประธานกรรมการเป็นผู้นำ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ก็มีผู้จัดการเป็นผู้นำ สหกรณ์ภาคการเกษตรมีกลุ่มสมาชิก

1 จะมีประธานกลุ่มเป็นผู้นำ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำเหล่านี้ต้องบริหารงานอย่างมีศิลปะในการเป็นผู้นำจึงจะ  
2 ครองตน ครอบคน และครองงานได้ ผลสุดท้ายจะเกิดความสำเร็จในสหกรณ์อย่างแท้จริง

3 - การติดตามประเมินผล (Evaluation) เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสหกรณ์  
4 สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเข้มในเรื่องการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องวางหลักการ  
5 ประเมินการทำงานของบุคลากรทุกระดับ แล้วงานสหกรณ์จะประสบความสำเร็จเป็นที่พึงของสมาชิกได้  
6 อย่างมั่นคง

## 7 2.2 หลักการบริหารความต้องการของมนุษย์

8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ รวมถึงการให้สิ่งตอบแทนหรือการตอบสนองความต้องการ  
9 ของบุคลากรเหล่านั้น องค์กรจะต้องให้สิ่งตอบแทนตามทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการ (Maslow's  
10 Hierarchy of needs Theory ) ซึ่งมาสโลว์ กล่าวว่า ความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิด  
11 และความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ขั้นสูงสุดขึ้นไปเป็นลำดับ ไว้ดังนี้

12 (1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)

13 (2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs)

14 (3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)

15 (4) ความต้องการได้รับการนับถือยกย่อง (Esteem Needs)

16 (5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (self-actualization needs)

17 ความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับไม่เหมือนกัน เช่น คนงานหรือสมาชิกสหกรณ์ต้องการปัจจัย  
18 4 เป็นความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เพื่อการมีชีวิต  
19 รอดในแต่ละวัน เมื่อได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้วเขาอาจเพิ่มความต้องการในขั้นที่สอง คือความ  
20 มั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต ระดับหัวหน้างานหรือคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ มีความต้องการใน  
21 ระดับสาม คือ ความรักและความเป็นเจ้าของ และอาจเพิ่มความต้องการขึ้นถึงระดับสี่ คือความต้องการ  
22 การยกย่องนับถือ เป็นต้น

23 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากคนเป็นปัจจัยทางการ  
24 บริหารที่มีชีวิต มีความอยาก มีความต้องการ มีจิตใจ มีความหวาดกลัว จึงต้องรักษาและพัฒนาให้ดีที่สุด  
25 และเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด รวมทั้งต้องหาสิ่งตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรเหล่านั้น  
26 ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ตามที่ได้กล่าวมาแล้วด้วย

### 27 ประเด็นวิเคราะห์

- 28
- 29 1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่านอกจากกระบวนการบริหารของลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) แล้ว  
30 ยังมีกระบวนการใดอีกบ้างที่สามารถนำมาบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงอภิปราย  
31 2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่ามีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
32 ในสหกรณ์

(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 13.4.1 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.4.1)

## 1 เรื่องที่ 13.4.2

### 2 ปัจจัยด้านสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

3

4

6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคข้อมูลสารสนเทศนั้นนอกเหนือจากการพัฒนาทักษะให้ความรู้  
7 ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องทำให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการ  
8 กับกิจกรรม หน้าที่ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องพัฒนาให้พนักงาน  
9 แต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร  
10 ซึ่งองค์กรถือว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า และการจัดการบริหารนี้ ถือเป็น  
11 หน้าที่หลักของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน  
12 จึงต่างไปจากยุคอดีตที่ถูกกำหนดบทบาทให้อยู่เบื้องหลังการจัดการ (Back office) ทำงานตามที่กรรมการ  
13 หรือผู้จัดการสั่งเท่านั้น แต่ปัจจุบันผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมวางแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารภายใต้  
14 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร

15

#### 16 1. เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

17 เทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนามาจนกลายเป็นเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ ทำให้การเชื่อมโยงและการ  
18 โต้ตอบระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่นี้ ประกอบด้วย  
19 แรงแข็งเคลื่อนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คอมพิวเตอร์กับโทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และโอเพ่นซอร์ส  
20 สก็อต แม็กเนลลีย์ ประธานกรรมการบริหารบริษัท Sun Microsystems เรียกการเกิดเทคโนโลยีคลื่นลูก  
21 ใหม่ใหม่นี้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของยุคแห่งการมีส่วนร่วม (The age of participation) เป็นยุคที่มีการสร้างสรรค์  
22 ข่าวสาร ไอทีและความบันเทิงไปพร้อมกับการบริโภคสิ่งเหล่านี้ เทคโนโลยีนี้ทำให้มนุษย์เปลี่ยนจากการ  
23 เป็นผู้บริโภคไปเป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคในคนเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีแรงขับเคลื่อนในการเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยี  
24 สารสนเทศที่ไร้ขอบเขตอีก 4 ประการ ได้แก่

25 (1) ธุรกิจในสังคมยุคปัจจุบัน (Social Business) มีการติดต่อสื่อสาร มีการขายสินค้าทาง  
26 ออนไลน์

27 (2) โทรศัพท์มือถือ (Mobile Phone) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย สามารถที่จะ  
28 ทำธุรกรรมต่างๆ ออนไลน์ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

29 (3) เทคโนโลยีก้อนเมฆ หรือการฝากข้อมูลทางอากาศ (Cloud Computing) ผ่าน Cloud  
30 Technology

31 (4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Big Data Analysis)

32 โซเชียลมีเดีย (Social media) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีลูกใหม่ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทอย่าง  
33 กว้างๆ คือ (1) โซเชียลมีเดียเพื่อการแสดงออก (Expressive social media) ได้แก่ บล็อก (Blog) ทวิต

1   เตอร์ (Twitter) ยูทูบ (YouTube) เฟสบุ๊ก (Facebook) และเว็บไซต์สังคมออนไลน์ทั้งหลาย (Social  
2   networking sites) (2) โซเชียลมีเดียเพื่อความร่วมมือ (Collaborative social media) เช่น เว็บไซต์วิกิพีเดีย  
3   ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานสื่อสารต่างๆเหล่านี้ไปใช้ใน  
4   การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น การสรรหาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้ง่าย  
5   และสะดวกขึ้น กรณีผู้สมัครมีเฟสบุ๊ก หรือทวิตเตอร์ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรก็สามารถ  
6   ศึกษาแนวคิดของผู้สมัครจากโซเชียลมีเดียของเขาได้จะทำให้เห็นตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครดีขึ้น  
7   นอกจากนี้เฟสบุ๊กยังเป็นช่องทางให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์วางกลยุทธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี  
8   ระหว่างพนักงานด้วยกันและระหว่างพนักงานกับองค์กรอีกด้วย

## 10   2. คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคองค์กรสารสนเทศ

11   ที่มีการแข่งขันในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณลักษณะที่จะช่วย  
12   ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถจัดการกับ  
13   ข้อมูลสารสนเทศได้เป็นอย่างดี 6 ประการดังนี้

14   (1) การมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญ  
15   และเน้นในเรื่องการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยสารสนเทศ

16   (2) การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น พนักงานที่  
17   สามารถยอมรับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่ายจะเป็นพนักงานที่เหมาะสมกับโครงสร้าง  
18   องค์กรที่ยืดหยุ่นได้ดี กล่าวได้ว่าการยืดหยุ่นในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในยุคสารสนเทศและสิ่งที่ทำให้  
19   องค์กรยืดหยุ่นได้ดีคือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

20   (3) มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ เพื่อปรับให้ทันกับข้อมูลสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
21   สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้ง  
22   ในกระบวนการทำงานและผลผลิตสินค้า อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

23   (4) การทำงานเป็นทีม เป็นพื้นฐานของระบบการทำงานทั้งหมดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการ  
24   แข่งขัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับเรื่องของการบริหารจัดการคุณภาพองค์การ  
25   (Total Quality Management) ดังนั้น องค์กรในยุคสารสนเทศจึงมีเป้าหมายให้พนักงานเกิด  
26   วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เป็นทีม

27   (5) เปิดใจยอมรับการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คนที่มีความรู้ความสามารถจะมีบทบาทสำคัญใน  
28   องค์กรและสังคมอย่างเห็นได้ชัด แต่สิ่งสำคัญ คือ ไม่ใช่ข้อมูลสารสนเทศที่อยู่ในสมองของบุคคลนั้นๆ แต่  
29   เป็นการที่บุคคลนั้นได้นำมาแบ่งปัน ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความค่าและจะมีค่าเพิ่มมากขึ้นเมื่อได้เกิดการ  
30   แบ่งปันและก่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา

31   (6) การสนับสนุนจากองค์กรและการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นแนวคิด  
32   ทางด้านจิตวิทยาในการหล่อหลอมรวมจิตใจและการแสดงเอกลักษณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กรในการ

1 แสดงพลังเพื่อสร้างความสำเร็จ การอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นศูนย์รวมในองค์กรและความสัมพันธ์ที่ได้แปร  
2 มาเป็นคุณค่า ให้เป็นความภาคภูมิใจต่อองค์กร ในองค์กรยุคสารสนเทศมีความคาดหวังให้พนักงานมองตัวเอง  
3 เป็นสมาชิกขององค์กร มีความรับผิดชอบในทุกเรื่องในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนของยุคสารสนเทศนี้

4 อย่างไรก็ตามนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการ  
5 เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้  
6 ให้เหมาะสมตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้งที่กับบริบทขององค์กรแห่ง  
7 ข้อมูล สารสนเทศในปัจจุบัน เช่น สังคมไร้เงินสด (Cashless society) เป็นเรื่องที่กำลังถกเถียงกันมากใน  
8 ปัจจุบัน ประเทศจีนได้นำเรื่องนี้มาใช้อย่างเต็มรูปแบบในบางมณฑล และประเทศอื่นๆ เช่น สิงคโปร์ ส่วน  
9 ในประเทศไทย ก็มีการตื่นตัวและกำลังสนใจสังคมไร้เงินสด (Cashless society) กับโครงการ “คิวอา  
10 อาร์โค้ด เพย์मेंต์” ผ่านบริการพร้อมเพย์” และสามารถให้บริการแก่ลูกค้าทั่วประเทศได้แล้ว เช่น ธนาคาร  
11 กสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารออมสิน เป็นต้น

12 การชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด (QR Code Payment) ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกับ 5 บัตร  
13 เครดิตยักษ์ใหญ่ ได้แก่ วีซ่า มาสเตอร์การ์ด เจซีบี ยูเนียนเพย์ และอเมริกันเอ็กเพรส พัฒนาขึ้นมาใช้ใน  
14 ประเทศไทยโดยเฉพาะ เรียกว่า “Thai QR Code Payment” เพื่อใช้ชำระเงินผ่าน Mobile Application  
15 ของธนาคารและสถาบันการเงินต่างๆ แทนเงินสดหรือการเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless society) อย่าง  
16 เต็มรูปแบบในอนาคต

17

### 18 3. สหกรณ์กับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

19 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในปัจจุบันและอนาคตมีผลกระทบต่อการค้าเงิน  
20 ธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างมาก หากสหกรณ์ไม่พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันต่อความก้าวหน้าของข้อมูล  
21 ข่าวสารยุค IT แล้ว การทำธุรกิจกับองค์กรภายนอกจะยากขึ้น ตลอดจนธุรกิจระดับต่างๆ ก็จะพัฒนา  
22 ตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค IT ด้วยเช่นกัน

23 ปัจจุบันนี้การส่งออกสินค้าเกษตรโดยสหกรณ์ได้เริ่มพัฒนาใช้ระบบ IT เพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น  
24 การจำหน่ายทุเรียนของขบวนการสหกรณ์จังหวัดระยอง ปี 2561 ได้ใช้ระบบ QR Code ในการผลิต  
25 รวบรวม และจำหน่าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถสืบค้นได้ว่าทุเรียนผลที่ซื้อนี้ใครเป็นผู้ผลิต สหกรณ์ใด  
26 รวบรวม และบริโภคได้เมื่อไร หรือการผลิตมะม่วงของสหกรณ์ผลไม้แปดริ้ว จังหวัดฉะเชิงเทรา ก็ใช้ระบบ  
27 QR Code ในการผลิตและรวบรวมเช่นเดียวกัน

28 สำหรับสังคมไร้เงินสด (Cashless society) ของขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบัน กรมส่งเสริมสหกรณ์  
29 กับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ได้ร่วมกันทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ความร่วมมือการพัฒนาระบบบริหาร  
30 จัดการทางการเงินให้แก่สหกรณ์และสมาชิกโครงการบัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) ผ่าน  
31 เครื่อง Mobile EDC ไปแล้วเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 เป็นการสนองนโยบายของรัฐบาลที่ขับเคลื่อน  
32 ประเทศไทยเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ปรับเปลี่ยนเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรแบบสมัยใหม่ที่มีการเน้นเรื่อง



1 การบริหารจัดการโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ที่เรียกว่า Smart Farming โดยธนาคารกรุงไทยเห็น  
2 ความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้กับสหกรณ์เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย  
3 และลดความเสี่ยง จึงได้มีโครงการบัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) ขึ้น

4 บัตรสมาชิกสหกรณ์ (Co-op Member Card) เป็นบัตรเงินสด สมาชิกผู้ถือบัตรไม่ต้องเปิดบัญชี  
5 กับธนาคาร หากต้องการชำระสินค้าในร้านสหกรณ์สามารถใช้บริการเติมเงินเข้าบัตรได้ทุกช่องทางของ  
6 ธนาคารกรุงไทย เช่น สาขาหรือจุดบริการของธนาคาร เครื่อง ATM ของธนาคาร เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อ  
7 ความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นธนาคารกรุงไทยยังให้บริการผ่านระบบ KTB Corporate Online ด้วย

8 ปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แจ้งเวียนประชาสัมพันธ์ให้สหกรณ์เข้าร่วมโครงการ โดยติดต่อ  
9 สมัครได้ที่ธนาคารกรุงไทยทั่วประเทศ ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งสหกรณ์และสมาชิกเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ  
10 สหกรณ์ร้านค้าที่สมาชิกสามารถใช้บริการซื้อสินค้าได้ทั่วประเทศโดยไม่ต้องพกพาเงินสด หรือสหกรณ์  
11 ประเภทอื่นๆ ก็สามารถทำธุรกิจกับสหกรณ์ได้โดยใช้บริการ ผ่าน KTB Corporate Online ด้วยเช่นกัน

12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32

**ประเด็นวิเคราะห์**

1. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านสารสนเทศมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงอภิปราย
2. ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในยุคที่มีการแข่งขันด้าน  
เทคโนโลยีสารสนเทศสูง สหกรณ์ควรมีการเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้าง จงอภิปราย  
(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 13.4.2 แล้วโปรดปฏิบัติกิจกรรม 13.4.2)

## บรรณานุกรม

- 1  
2  
3 ตะวัน สาดแสง (2548). สร้างคนสร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3 :  
4 จัดพิมพ์โดยบริษัทพิมพ์ตะวัน จำกัด.
- 5 ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่นาคต พิมพ์ครั้งที่ 3 จัดพิมพ์โดย  
6 บริษัทพิมพ์ตะวัน จำกัด.
- 7 ยุติธรรม ปัทมะ (2557). การควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจของฝ่ายปกครอง : สำนักวิชาการ สำนักงาน  
8 เลขาธิการวุฒิสภา ปีที่ 4 ฉบับที่ 06.
- 9 วาสนา ศรีอัครลาภ, จีราวรรณ คงคล้าย (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศสู่  
10 องค์การยุคใหม่ในอนาคต; เอกสารเผยแพร่ทางวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6 ฉบับที่ 2
- 11 วุฒิชัย วรนครบุรี (2560). การควบคุมองค์กร; เอกสารเผยแพร่ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- 12 ประมวลสาระชุดวิชา 92705 (2550,2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ : สำนักพิมพ์  
13 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 14 ประมวลชุดวิชา 92704 (2549). การบริหารและการตลาดสหกรณ์ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
15 สุโขทัยธรรมาธิราช
- 16 ประมวลชุดวิชา 92702 (2548). การบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร : สำนักพิมพ์  
17 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 18 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2553) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ .  
19 กรุงเทพฯ
- 20 นนทกร เทิดทูลทวีเดช (2016). Cashless Society: เตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมไร้เงินสดอย่างเต็มรูปแบบ  
21 สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/2602>
- 22 ประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2013). การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) พื้นฐานสำคัญของการเติบโต  
23 สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2013/06/20/การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน/>
- 24 บัตรสมาชิกสหกรณ์ Co-Op Member Card ผ่านเครื่อง Mobile EDC (2561). สืบค้นจาก  
25 <http://office.cpd.go.th/dfcs/index.php/2016-07-12-08-56-42/2016-07-13-06-54-14>
- 26 มาตรฐานการบัญชี (2560). ผลประโยชน์ของพนักงาน ฉบับที่ 19 (ปรับปรุง 2560) สืบค้นจาก  
27 <https://www.mindmeister.com/1029253012/19-2560>
- 28 สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) อนาคตที่น่าจับตามองของสังคมไทย (2560). สืบค้นจาก  
29 <https://finance.rabbit.co.th/blog/cashless-society>
- 30 10 ทักษะการทำงานที่คุณต้องมีในปี 2020. (2014). สืบค้นจาก [https://www.bloggang.com/mainblog.  
31 php?id=bee-chan&month=1 2 -1 1 -2 0 0 5 &group=8 &blog=2](https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=bee-chan&month=1 2 -1 1 -2 0 0 5 &group=8 &blog=2)
- 32