



การจัดการองค์ความรู้ (KM)

เรื่อง

การส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มอาชีพ

กรมส่งเสริมสหกรณ์

กุมภาพันธ์ 2552

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

คำนำ

การจัดการองค์ความรู้ (KM) เรื่องการ ส่งเสริม การดำเนินงานของ กลุ่มอาชีพ เป็นการนำเสนอ แนวคิด /วิธีการ โดยการค้นหา รวบรวม ประ มวลผลและวิเคราะห์ เพื่อพัฒนา การดำเนินงานของกลุ่ม อาชีพที่ได้มาเรียบเรียงเป็นองค์ความรู้ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่ม การพัฒนากลุ่ม กระบวนการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย เพื่อให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและประสบผลสำเร็จในการ ดำเนินงานและธุรกิจ หวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประ โยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมกลุ่มอาชีพต่างๆ เพื่อนำไปสู่รายได้ที่มั่นคงและความยั่งยืนให้กับชุมชนต่อไป

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

กุมภาพันธ์ 2552



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(๗)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กระบวนการเรียนรู้และทฤษฎี	2
บทที่ 2 การส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มอาชีพ	4
2.1 ข้อมูลทั่วไป	4
2.2 กิจกรรมที่กลุ่มดำเนินการ	4
2.3 ปัญหาและอุปสรรค	5
2.4 ข้อเสนอการส่งเสริมกลุ่มอาชีพ	6
บทที่ 3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	13

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การส่งเสริมพัฒนาากลุ่มอาชีพเป็นนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนโดยส่งเสริมการรวมกลุ่ม เพื่อร่วมกันพัฒนาการประกอบอาชีพ ทั้งด้านเทคนิควิธีการผลิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดมุ่งไปยังชุมชนเพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพ ก่อนให้เกิดรายได้กลับสู่ชุมชน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของธุรกิจมากขึ้น จนบางกรณีผลล้นเกินแนวคิดเดิมจนกลายเป็นการมุ่งเฉพาะผลประโยชน์ด้านกำไรเท่านั้น ส่งผลให้รากฐานของชุมชนอ่อนแอตามไปด้วย ท่ามกลางการแข่งขันในปัจจุบันนี้ และ ความมุ่งมั่นตั้งใจร่วมกันของผู้คนอย่างเดียวย่อมไม่ทำให้ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยง่าย จำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทำงานมาหาสินค้าให้สอดคล้อง และเท่าทันธุรกิจ โดยทั่วไปด้วย การตรวจสอบถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำธุรกิจนั้น ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

การพัฒนาชุมชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจชุมชนให้มีความเจริญเติบโต อย่างมีคุณภาพ มีความมั่นคงแข็งแรง และสามารถยืนหยัดบนพื้นฐานของกลุ่มได้นั้น กลุ่มต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่ดี ช่วยเพิ่มผลผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้จากชุมชน ทำให้ธุรกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการรักษาสมดุลทางสังคม และวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานของท้องถิ่น อีกทั้งรักษาสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่ชุมชนอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ในปี 2542 - 2551 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ มีกลุ่มอาชีพ/กลุ่มสตรีและเยาวชนสหกรณ์ที่ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 568 กลุ่ม แต่เป็นกลุ่มที่ยังคงดำเนินธุรกิจและกิจกรรมอยู่ เพียง จำนวน 129 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 22.71 ของกลุ่มทั้งหมด อีกร้อยละ 77.29 เป็นกลุ่มที่สมาชิกดำเนินกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง บางกลุ่มสมาชิกที่ดำเนินกิจกรรมแต่ไม่ดำเนินธุรกิจ บางกลุ่มหยุดดำเนินกิจกรรม เนื่องจากนโยบายของทางกรมเมือง เป็นกลุ่มเยาวชนตั้งขึ้นมาเพื่อรับเงินอุดหนุน เมื่อรับเงินอุดหนุนแล้ว ก็สลายกลุ่ม ไม่ได้ดำเนินกิจกรรม ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในฐานะสมาชิก กรรมการ การดำเนินกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ การไม่ทำกิจกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสมาชิกในชุมชน ทั้งสมาชิกไม่สนใจละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของตน กลับมุ่งแต่จะขอรับสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ในการพัฒนาชุมชน ควรที่จะเริ่มต้นตั้งแต่การรวมคนจัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพ เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมรับผล และร่วมประเมิน ภายใต้ปรัชญาของการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกัน เป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาต่างๆของกลุ่ม ควรจะให้ความรู้ความเข้าใจสมาชิกและกรรมการในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

1.2 วัตถุประสงค์.

1.2.1 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในการส่งเสริมพัฒนาากลุ่มอาชีพ

1.2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาากลุ่มอาชีพ

1.3 กระบวนการเรียนรู้และทฤษฎี

1.แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่ม ทฤษฎี 4 M's

oppn.opp.go.th/research01.php ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร 4 M's นั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ บุคลากร (Man) การบริหารจัดการองค์กร (Management) การเงิน (Money) และ วัสดุหรือทรัพยากร (Material) ที่มีอยู่

2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลุ่ม

Stanfort and Roak's Model ตามแนวความคิดของ Stanfort and Roak ในการพัฒนากลุ่ม มี 7 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเริ่มต้น เริ่มด้วยการประชุมปรึกษาและแนะนำความรู้จักกัน
2. ระยะพัฒนาทางบรรทัดฐาน ด้วยการตั้งกฎกติกา ดำเนินงาน
3. ระยะเผชิญข้อขัดข้อง บรรดาสมาชิกต่างอ้างสิทธิ์เสนอแนวความคิดของตนเอง
4. ระยะก้าวผ่าน ขจัดข้อขัดแย้งเบื้องต้น โดยการยอมรับแนวความคิดของผู้อื่น
5. ระยะดำเนินงาน สมาชิกแบ่งเบาภารกิจกันทำ สร้างความเป็นผู้นำและความไว้วางใจกัน
6. ระยะประทับใจ สมาชิกพึงพอใจต่อผลงานของกลุ่ม
7. ระยะทำความจริงให้ปรากฏ มีความยืดหยุ่น, การได้รับฉันทานุมัติร่วมกัน, การตัดสินใจ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย (Networking)

ศรีพ่อง จิตกรณกิจศิลป์ (2550) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่าย ดังนี้

1) ความหมาย

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่าย ด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

2) องค์ประกอบของเครือข่าย

- เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึงเครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮโลสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มีกระแสน้ำต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม

- เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
6. การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependence)
7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

บทที่ 2

การส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มอาชีพ

2.1 ข้อมูลทั่วไป

ปัจจุบัน สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ มีกลุ่ม อาชีพ/กลุ่มสตรีและเยาวชนสหกรณ์ที่ได้รับ สนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 568 กลุ่ม เป็นกลุ่มอาชีพที่ยังคงดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมอยู่ จำนวน 129 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 22.71 ส่วนที่เหลืออีก 497 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 77.79 ของกลุ่มทั้งหมด ที่ไม่ได้ดำเนินกิจกรรม/ไม่ได้ดำเนินธุรกิจ ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มอาชีพในจังหวัดสุรินทร์

ที่	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
1.กลุ่มอาชีพที่ยังดำเนินกิจกรรม/ดำเนินธุรกิจ	129	22.71
2.กลุ่มอาชีพหยุดดำเนินงาน/ไม่ได้ดำเนินธุรกิจ	439	77.29
รวม	568	100

ที่มา สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

กลุ่มอาชีพหยุดดำเนินงานไม่ได้ดำเนินธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 77.29 เนื่องจาก ไม่มีการประชุมกลุ่ม ประชุมกรรมการ ประชุมใหญ่ของกลุ่ม ถือหุนเพิ่ม ไม่ได้จัดทำบัญชี และหยุดดำเนินงาน

2.2 กิจกรรมที่กลุ่มดำเนินการ

จังหวัดสุรินทร์ มี 17 อำเภอ กลุ่มอาชีพที่ดำเนินการจำนวน 8 กิจกรรม 129 กลุ่ม ดังนี้

1. อาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ ขนมไทย ขนมรังแตน ไข่เค็มสมุนไพร น้ำปลา ปลา ส้ม แปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ ปลาทุบหนึ่ง ปลาเค็ม แปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจืด เส้นขนมจีน ผลิตภัณฑ์ แปรรูปจากถั่ว ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากพริก น้ำพริก แคปหมูไร้มัน ไวน์ผลไม้ป่า จำนวน 20 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 15.50

2. ผ้าและเครื่องแต่งกาย ได้แก่ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย ผ้าห่มไหมพรม ผ้ามัดย้อม ดัดเย็บเสื้อผ้า ส่งออก จำนวน 68 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 52.71

3. เครื่องใช้ /ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ได้แก่ เครื่องจักสาน จักสานไม้ไผ่ จักสานหญ้าคา ดอกไม้ประดิษฐ์ ดอกไม้ประดิษฐ์จากดิน ดอกไม้ประดิษฐ์จากใบยางพารา ผลิตภัณฑ์เครื่องเงิน เครื่องประดับงาช้าง ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเครือเถาวัลย์ ทอ เสื้ออกก พรมเช็ดเท้า จำนวน 19 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14.73

4. สมุนไพรมิโซะอาหาร ได้แก่ น้ำยาสระผม น้ำยาล้างจาน น้ำยาสมุนไพร แปรรูป
ผลิตภัณฑ์สมุนไพร จำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 1.56

5. ปู่ยอินทรีย์ จำนวน 8 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 6.20

6. เลี้ยงสัตว์ ได้แก่ ไก่พื้นเมือง เลี้ยงโคขุน เลี้ยงสุกร จำนวน 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3.88

7. เพาะปลูก ปลูกผักปลอดสารพิษ ผักอินทรีย์ จำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 2.32

8. การบริการ ได้แก่ จัดโต๊ะจีน การจัดวางสินค้า นวดแผนไทย จำหน่ายสินค้า
จำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3.10

ตารางที่ 2 กิจกรรมที่กลุ่มอาชีพที่ดำเนินการ

ที่	ผลิตภัณฑ์	จำนวนกลุ่ม	คิดร้อยละ
1	อาหารและเครื่องคั้น	20	15.50
2	ผ้าและเครื่องแต่งกาย	68	52.71
3	เครื่องใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก	19	14.73
4	สมุนไพรมิโซะอาหาร	2	1.56
5	ปุ๋ยอินทรีย์	8	6.20
6	เลี้ยงสัตว์	5	3.88
7	เพาะปลูก	3	2.32
8	การบริการ	4	3.10
	รวม	129	100.00

กลุ่มอาชีพทำกิจกรรมเกี่ยวกับผ้าและเครื่องแต่งกายมากที่สุดจำนวน 68 กลุ่ม ร้อยละ 52.71
รองลงมาทำกิจกรรมเกี่ยวกับอาหารและเครื่องคั้น จำนวน 20 กลุ่ม ร้อยละ 15.50 กิจกรรมที่กลุ่มอาชีพ
ทำน้อยที่สุด กิจกรรมสมุนไพรมิโซะอาหาร ร้อยละ 1.56

2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการส่งเสริมกลุ่มอาชีพ มีดังนี้

1. นโยบายของรัฐ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ในจังหวัดสุรินทร์ เป็นกลุ่มเขาวชนำนวน 218 กลุ่ม
ร้อยละ 38.38 ของกลุ่มอาชีพทั้งหมด จัดตั้งตามนโยบายทางการเมือง ตั้งขึ้นเพื่อรับเงินอุดหนุน เมื่อรับเงิน
อุดหนุนแล้ว ก็สลายกลุ่มไม่ได้ดำเนินงาน

2. สมาชิกกลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในการรวมเป็นกลุ่ม ทำให้ไม่สนใจหรือไม่ตั้งใจในการรับฟัง ในการรับความรู้หรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่ม ไม่ทราบว่าเมื่อเป็นกลุ่มแล้วสมาชิกมีหน้าที่อย่างไรบ้าง ไม่ความสนใจที่เข้าร่วมประชุมเพราะต้องหยุดเพื่อประกอบอาชีพและอพยพแรงงานไปประกอบอาชีพที่ต่างจังหวัด การมีส่วนร่วมของสมาชิก หลายกลุ่มมีสมาชิกนั้บร้อยคน แต่สมาชิกที่มาร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มไม่ถึง 20 คน

3. คณะกรรมการ ยังขาดความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการกลุ่ม ขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขาดการประสานงาน กรรมการบางคนสวมหมวกหลายใบ เช่น เป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นประธานกลุ่มอาชีพเป็นกรรมการสหกรณ์ จึงทำให้ไม่มีเวลาในการการประชุมกลุ่ม

4. เจ้าหน้าที่ของรัฐ เนื่องจากกลุ่มอาชีพ มีจำนวนมาก 568 กลุ่ม กระจายไปทั่วทั้งอำเภอ ในจังหวัดสุรินทร์ อัตรากำลังมีไม่เพียงพอ ที่จะเข้าไปดูแลส่งเสริมกลุ่มอาชีพได้ทั้งหมด

5. บริหารจัดการกลุ่ม ปัญหาของการบริหารจัดการกลุ่มมีดังนี้

1. กรรมการไม่มีความรู้ในเรื่องการดำเนินงานของกลุ่ม
2. ด้านเงินทุน กรรมการไม่มีความรู้ จึงไม่สามารถที่จะตัดสินใจวางแผนด้านการจัดการเงินทุนของกลุ่มให้สอดคล้องกับการผลิตหรือการตลาดได้
3. ขาดความรู้ ทักษะ และขาดเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำบัญชี ไม่สามารถจัดทำบัญชี จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินงานและทำธุรกิจได้
4. การจัดการกลุ่ม ขาดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการกับสมาชิก ไม่มีการประชุมกลุ่ม ขาดการวางแผนการตลาด ทำให้สมาชิกต่างคนต่างผลิต ปริมาณไม่คงที่ บางช่วงมีการผลิตสินค้าล้นตลาด บางช่วงผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด รวมทั้งขาดการประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุน

2.4 ข้อเสนอการส่งเสริมและพัฒนา กลุ่มอาชีพ

จากผลการวิเคราะห์กลุ่มอาชีพในจังหวัดสุรินทร์ ที่ไม่เข้มแข็งและไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เนื่องมาจากด้านบุคคล และการบริหารจัดการ ดังนั้นเพื่อให้กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งและประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยนำแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.4.1 การส่งเสริมและพัฒนา กลุ่ม มีดังนี้

1. เริ่มต้นสมาชิกพบปะกัน แนะนำความรู้จักกัน สมาชิกเริ่มรู้จักอยากรวมตัวกัน จัดเวทีให้สมาชิกมาพบกัน เพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง ครอบครัวและเพื่อน โดยที่สมาชิกแต่ละคนมาร่วมปรึกษาหารือกันโดยการประชุมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ปัญหาต่างถ้าต่างคนต่างแก้ปัญหาก็จะแก้ไม่ได้ แต่ถ้าทุกคนมาร่วมกันแก้ปัญหาก็จะสามารถแก้ไขสำเร็จลุล่วง

2. พัฒนาเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายและสร้างความเป็นปึกแผ่น

เมื่อมีการประชุมร่วมกันบ่อยๆ จะสามารถแก้ปัญหาต่างๆของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มเกิดความรู้สึกต่อกลุ่มอย่างเหนียวแน่น พัฒนาเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดหาเงินทุน จากภายในกลุ่มเอง เช่นการระดมทุน การฝากเงินสัจจะออมทรัพย์ และทุนจากภายนอก ได้แก่ การกู้ยืมจากสถาบันการเงินธนาคารเพื่อการเกษตร ธนาคารออมสิน หรือการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น

3. ระยะเวลาที่กลุ่มปรับองค์กร ปรับโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่

เมื่อสมาชิกเกิดจากการรวมตัว ต่างคนต่างผลิต จะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จัดตั้งเป็นคณะกรรมการของกลุ่ม ตามหลักสากล ได้แก่ ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม เภรัญญิก ส่วนที่เหลือเป็นคณะกรรมการ คณะกรรมการกลุ่มมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม และมติที่ประชุมใหญ่

4. ระยะเวลาที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาข้อขัดแย้งไม่ลงรอยกันบ้าง

สมาชิกของกลุ่มเริ่มมีปัญหาขัดแย้งไม่ลงรอยกัน เนื่องจากไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้กำหนดระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อเป็นปทัสถาน ถือเสมือนกลไก ข้อบังคับหรือควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามเพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองว่ามีบทบาทอย่างไร

5. ระยะดำเนินงาน สมาชิกแบ่งเบารากิจกันทำ สร้างความเป็นผู้นำและความไว้วางใจกันสมาชิกพึงพอใจต่อผลงานของกลุ่ม

สมาชิกในกลุ่มต้องมีการแบ่งเบารากิจ ปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จัดทำบัญชี บันทึกรายงานการประชุม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เปิดโอกาสให้บุคลากรในกลุ่มได้เรียนรู้เพิ่มเติม สมาชิกกลุ่มพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความรัก ความไว้วางใจ มีความสามัคคีเพิ่มขึ้น

2.4.2 การบริหารงานกลุ่ม โดยนำแนวคิด การบริหารงานกลุ่ม โดยการดำเนินการดังนี้

1. รวมคน คือรวมคนที่มีปัญหาเหมือนกันหรือคล้ายกัน มีความต้องการ จุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมายที่เหมือนกัน คนที่มารวมกันจะต้องพร้อมและสมัครใจที่จะร่วมแรงร่วมมือ และไม่ใช่เป็นคนเข้ามาหวังประโยชน์ส่วนตน โดยไม่คำนึงถึงคนอื่น

2. **รวมเงิน** คือ การรวมเงินจากสมาชิกเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการแก้ไขปัญหากับสมาชิกที่เดือดร้อนในรูปการบริการเงินกู้ เงินที่สมาชิกร่วมกันเรียกว่า “เงินค่าหุ้น” สมาชิกจะนำเงินลงทุนหรือเงินฝากเท่าไรก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงในกลุ่ม

3. **รวมความคิด** คือ ในการทำงานกลุ่มต้องกำหนดจากความคิดของสมาชิกทุกคน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันคิด มาร่วมกันทำงาน กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตลอดจนวางแผนเพื่อพัฒนากลุ่มร่วมกัน

4. **รวมใจ** คือ เป็นการรวมคนที่ค่อนข้างมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านทั้งความคิด จิตใจ ฐานะทางการเงิน การศึกษา คุณวุฒิ และวัยวุฒิ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้โดยทั่วไปมักเป็นอุปสรรค จำเป็นต้องสลายความแตกต่างเหล่านี้ออกไปให้หมด โดยอาศัยความช่วยเหลือของสมาชิกทุกคนเพื่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง ความร่วมมือคงเป็นไปได้ยากหากไม่เริ่มที่การ “รวมใจ” เข้าด้วยกันก่อน และการทำให้เกิดการรวมใจได้ คนที่มาร่วมกันคงต้องคนหาก่อนว่าอะไรคือ “จุดมุ่งหมายสูงสุดร่วมกัน”

โดยการนำบุคลากรได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ วัตถุประสงค์และการเงิน ประสานเข้าด้วยกัน เพื่อนำมาบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2.4.3 การสร้างเครือข่าย

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้อาการรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกันมีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกันวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะมีแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขามีสวนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ใน การที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่งแล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ($1+1 > 2$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

6. การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกรู้สึกว่าหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากัน ในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุง อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านการเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย



บทที่ 3

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการพัฒนากลุ่มอาชีพ จะทำให้กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งและประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยมีข้อเสนอเพื่อให้กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งและประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผลที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

3.1 กลุ่มอาชีพเกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งได้ในอนาคตและสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 กลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้การดำเนินธุรกิจ เกิดองค์การธุรกิจในชุมชนซึ่งเอื้อประโยชน์แก่ประชาชน สร้างงานสร้างรายได้ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชน

3.3 เกิดเครือข่ายชุมชนที่มีแผนงานที่จะแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ระหว่างกันและกัน

3.3 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำข้อเสนอไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานกับสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ ได้



บทที่ 4

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพ ให้มีความเข้มแข็งและประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ให้มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ จึงขอเสนอตัวชี้วัดกลุ่มอาชีพที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในจังหวัดสุรินทร์ สามารถดำเนินธุรกิจได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

