



**การจัดทำองค์ความรู้ (KM)**

# **แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ในจังหวัดกำแพงเพชร**

**เสนอ กรมส่งเสริมสหกรณ์**

**โดย**

**สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร**

**ประจำปีงบประมาณ 2559**

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
การจัดการความรู้	1
ธุรกิจ	2
<b>บทที่ 2 การสร้างเครือข่าย</b>	
การสร้างเครือข่าย	6
องค์ประกอบของเครือข่าย	7
การก่อเกิดเครือข่าย	9
<b>บทที่ 3 เครือข่ายสหกรณ์</b>	
เครือข่ายสหกรณ์	16
โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์	20
กิจกรรมที่ดำเนินการโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร	21
<b>บทที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินเครือข่ายสหกรณ์</b>	
ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์	24
ตัวอย่าง เครือข่ายที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดกำแพงเพชร	28
<b>บรรณานุกรม</b>	31
<b>ภาคผนวก</b>	
รูปภาพประกอบ	32

# บทที่ ๑

## บทนำ

### การจัดการความรู้

หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

### ประเภทขององค์ความรู้อาจแบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. **ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ถูกถ่ายทอดจากบุคคลแบบของหนังสือ บทความ ตำรา สื่อต่าง ๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ **ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object - Base)** ได้แก่ ความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น สิทธิบัตร บทบาท โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล เป็นต้น

๑.๒ **ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule - Base)** ได้แก่ กฎระเบียบปฏิบัติ - ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จากการศึกษา ประสบการณ์ การสนทนา การฝึกอบรม หรือจากการสังเกตที่สั่งสมมา ความรู้ประเภทนี้จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แต่ละคนพบเจอ องค์กรจะต้องพยายามพัฒนาความรู้ประเภทนี้ ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยเพื่อเป็นความรู้ที่ฝังไว้กับตัวองค์กรมิใช่ตัวบุคคล

- ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม ( Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานาน จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันทางธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (Core Knowledge) ซึ่งก็คือองค์กรนั่นเอง

### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

๑. **ป้องกันความรู้สูญหาย:** การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น เกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน

๒. **เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ:** โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๓. **ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น:** การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการทำงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

๔. **ความได้เปรียบในการแข่งขัน:** การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

**๕. การพัฒนาทรัพยากร:** เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายทางการค้า และลิขสิทธิ์

**๖. การยกระดับผลิตภัณฑ์:** การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

**๗. การบริการลูกค้า:** การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

**๘. การลงทุนทรัพยากรมนุษย์:** การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความไม่เป็นทางการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจัดฝึกอบรม บุคลากร

## ธุรกิจ (Business)

**ธุรกิจ (Business)** หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการโดยมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน และมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น

**ความสำคัญของธุรกิจ** มนุษย์มีความต้องการที่เหมือนกันอยู่ ๒ ประเภทใหญ่ คือ ประเภทแรกเป็นความต้องการที่จำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการดำรงชีวิต ( Need) ได้แก่ปัจจัย ๔ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ส่วนความต้องการอีกประเภทหนึ่งนั้น เป็นสิ่งที่มนุษย์อยากมี ( Want) แต่ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้มนุษย์ก็ยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น รถยนต์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น ดังนั้น ธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของมนุษย์ เพราะธุรกิจเป็นแหล่งผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ ทั้ง ๒ ประเภท

## วัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Business Goals) ที่สำคัญมีดังนี้

**๑. เพื่อความมั่นคงของกิจการ** เมื่อธุรกิจเริ่มดำเนินการเกิดขึ้น เจ้าของธุรกิจก็มีความประสงค์จะผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด

**๒. เพื่อความเจริญเติบโตทางธุรกิจ** นอกจากความมั่นคงของกิจการแล้ว ธุรกิจยังต้องการที่จะเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ โดยการขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น มีสาขาเพิ่มมากขึ้น มีพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงทั้งทางการเงินและฐานะทางสังคม

**๓. เพื่อผลประโยชน์หรือกำไร** สิ่งที่จูงใจให้เจ้าของธุรกิจดำเนินธุรกิจต่อไป คือ กำไร ถ้าธุรกิจไม่มีกำไรกิจการนั้นก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ การที่ธุรกิจจะมีกำไรนั้น คือ ต้องจำหน่ายสินค้าหรือรับค่าบริการในราคาสูงกว่าค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนที่ได้เสียไปในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น

**๔. เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม** การดำเนินธุรกิจจะต้องคำนึงถึงจารีตประเพณีศีลธรรมอันดีของสังคมด้วย ธุรกิจจะต้องไม่ดำเนินการที่ขัดต่อกฎหมายหรือขัดต่อประเพณี ศีลธรรมอันดีงามของสังคม ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผู้บริโภค คำนึงสภาพแวดล้อมต้องช่วยพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น เช่น การไม่ปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลอง การไม่ผลิตสินค้าที่มีสารพิษตกค้าง การไม่ตัดไม้ทำลายป่า การไม่ก่อให้เกิดมลพิษ

## ประเภทของธุรกิจ

การแบ่งประเภทของธุรกิจตามลักษณะของกิจกรรมที่ธุรกิจกระทำ แบ่งออกได้ ดังนี้

**๑. ธุรกิจการเกษตร ( Agriculture)** การประกอบธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การทำสวน การทำป่าไม้ การทำปศุสัตว์

**๒. ธุรกิจอุตสาหกรรม ( Manufacturing)** การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ ธุรกิจผลิตสินค้าเพื่ออุปโภค แบ่ง ๒ ลักษณะ ดังนี้

๒.๑ อุตสาหกรรมในครัวเรือน จัดเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ใช้แรงงานเฉพาะสมาชิกในครอบครัว ลงทุนไม่สูงส่วนใหญ่เป็นการใช้เวลาว่างจากการประกอบอาชีพหลัก คือ การทำไร่ทำนา ขณะที่รอบเก็บเกี่ยวพืชผลก็ใช้เวลาว่างมาทำอุตสาหกรรมในครัวเรือน ได้แก่ อุตสาหกรรมทอผ้า อุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา

๒.๒ อุตสาหกรรมโรงงาน เป็นอุตสาหกรรมที่ผู้ผลิตสินค้ามีโรงงาน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้าได้ครั้งละจำนวนมาก มีการจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอก ได้แก่ โรงงานผลิตรถยนต์ โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์

**๓. ธุรกิจเหมืองแร่ ( Mineral)** ประกอบธุรกิจเหมืองแร่ ได้แก่ การทำเหมืองแร่ชนิดต่าง ๆ การขุดเจาะถ่านหิน

**๔. ธุรกิจการพาณิชย์ ( Commercial)** เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าที่ผลิตจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไปสู่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคได้อุปโภคบริโภคสินค้าตามความต้องการ ได้แก่ ธุรกิจพ่อค้า คนกลาง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ

**๕. ธุรกิจการก่อสร้าง ( Construction)** เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ในการนำวัสดุต่าง ๆ ได้แก่ อิฐ หิน ปูนทราย มาใช้ในการก่อสร้าง เช่น การสร้างถนน สร้างอาคาร สร้างเขื่อน

**๖. ธุรกิจการเงิน ( Finance)** เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ที่ส่งเสริมให้ธุรกิจอื่นทำงานได้คล่องตัวขึ้น เนื่องจากในการทำธุรกิจจะต้องเริ่มจากการลงทุน ซึ่งต้องใช้เงินในการลงทุน เช่น นำมาซื้อที่ดิน ปลูกสร้างอาคาร จ้างคนงาน ซึ่งถือว่าธุรกิจการเงินเป็นแหล่งที่ธุรกิจอื่นสามารถติดต่อในการจัดหาทุนได้ นอกจากนี้ในการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศหรือส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ ธุรกิจการเงินจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อซื้อขาย ชำระเงินระหว่างกัน ธุรกิจที่จัดเป็นธุรกิจการเงินได้แก่ ธุรกิจประเภทธนาคาร บริษัทประกันภัย บริษัทการเงิน

**๗. ธุรกิจให้บริการ ( Service)** เป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภค ได้แก่ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการโรงแรม

**๘. ธุรกิจอื่น ๆ** เป็นธุรกิจที่นอกเหนือจากธุรกิจประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจ อาชีพอิสระต่าง ๆ เช่น วิศวกร แพทย์ สถาปนิก

## หน้าที่ในการประกอบธุรกิจ

ธุรกิจทุกประเภท ต่างมีหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจสูงสุด เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด สามารถบำบัดความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์ หน้าที่ดังกล่าวได้แก่

## ๑. การผลิต (Production)

เป็นกิจกรรมในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจในการบริโภค กระบวนการผลิตสินค้า หรือบริการมีหลายขั้นตอน จึงจะได้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีความรู้ในการผลิตเป็นอย่างดี จึงจะทำให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี มีต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบธุรกิจต้องพิจารณา ได้แก่

- ๑.๑ การเลือกทำเลที่ตั้ง
- ๑.๒ การวางผังโรงงาน
- ๑.๓ การออกแบบสินค้า
- ๑.๔ การกำหนดตารางการผลิต
- ๑.๕ การตรวจสอบสินค้า

## ๒. การจัดหาเงินทุน (Capital)

เงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบธุรกิจจึงมีการบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดสรรเงินทุนในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการจัดหาเงินทุนมาใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งมีแหล่งเงินทุน ๒ แหล่ง ดังนี้

๒.๑ แหล่งเงินทุนภายใน ( Internal Sources) เป็นเงินทุนที่ได้จากเจ้าของกิจการ อันได้แก่ เงินที่นำมาลงทุนและจากกำไรสะสม

๒.๒ แหล่งเงินทุนภายนอก (External Sources) เป็นเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอกกิจการ เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ บริษัทบริหารธุรกิจขนาดย่อม บริษัทประกันภัย เป็นต้น

## ๓. การจัดหาทรัพยากรด้านกำลังคน

คนถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในในการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องจัดหาบุคคลที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยใช้หลักการ “จัดคนให้เหมาะกับงาน” (Put the man in the right job) รวมทั้งเมื่อได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงานแล้ว ผู้ประกอบธุรกิจยังต้องรักษาบุคลากรดังกล่าวให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไปอย่างมีความสุข ในการจัดหาทรัพยากรด้านกำลังคน ผู้ประกอบธุรกิจควรพิจารณา ดังนี้

- ๓.๑ การวางแผนกำลังคน ด้านจำนวน คุณภาพและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ๓.๒ การสรรหากำลังคน
- ๓.๓ การคัดเลือกและการบรรจุ
- ๓.๔ การฝึกอบรม
- ๓.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ๔. การบริหารการตลาด

เป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าหรือบริการถึงมือผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค ซึ่งการบริหารการตลาด ผู้ประกอบธุรกิจต้องอาศัยส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) หรือเรียกว่า ๔ Ps เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ ได้แก่

๔.๑ **ผลิตภัณฑ์ (Product)** คือ สิ่งธุรกิจเสนอขายเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์อาจจะมีตัวตนหรือไม่ตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ซึ่งต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีมูลค่า (Value) ในสายตาของผู้บริโภคจึงจะขายได้

**๔.๒ ราคา (Price)** คือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ผู้ประกอบธุรกิจต้องกำหนดราคาให้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค จึงสามารถจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวให้แก่ผู้บริโภคได้ ซึ่งการกำหนดราคาขึ้นอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาดเป้าหมาย การแข่งขัน บทบัญญัติตามกฎหมาย เป็นต้น

**๔.๓ การจัดจำหน่าย (Place)** คือ กิจกรรมการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากธุรกิจไปยังตลาดเป้าหมาย ผู้ประกอบธุรกิจต้องเลือกช่องทางการจำหน่ายให้เหมาะสมกับประเภทของผลิตภัณฑ์ และจะต้องจัดจำหน่ายให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์จำหน่ายได้

**๔.๔ การส่งเสริมการตลาด (Promoting)** คือ การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะชักจูงให้เกิดการซื้อ ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องเลือกการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และกลุ่มตลาดเป้าหมาย ซึ่งเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดมีหลายประเภท เช่น การโฆษณา การให้ส่วนลด การให้ของแถม

## บทที่ ๒

### การสร้างเครือข่าย (Networking)

#### การสร้างเครือข่าย (Networking)

##### ความหมาย

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

ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ

- ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
- กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมานั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉยๆโดยไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เปรียบเหมือนการเอาก้อนอิฐมากองรวมกัน ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยงเข้าหากันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเอาอิฐแต่ละก้อนมาต่อกันเป็นกำแพงโดยการประสานอิฐแต่ละก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ... และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของ **การลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน** เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย.... และไม่ใช้การรวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ ... การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยายวงใส่อิฐให้โตขึ้นเพื่อจะได้บรรลุจุดได้มากขึ้น แต่กองอิฐในถู่ก็ยั้งวางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือ จุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้ และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง ( synergy) ในลักษณะที่มากกว่า  $๑+๑ = ๒$  แต่ต้องเป็น  $๑+๑ > ๒$  เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ” ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน



## องค์ประกอบของเครือข่าย

**เครือข่ายเทียม (Pseudo network)** หมายถึงเครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮโลสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มี การสานต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย ๗ อย่างด้วยกัน คือ

๑. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน ( Common perception)
๒. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( Common vision)
๓. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( Mutual interests/benefits)
๔. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย ( Stakeholders participation)
๕. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ( Complementary relationship)
๖. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน ( Interdependent)
๗. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน ( Interaction)

### มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (Common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิด

**ความรู้สึกผูกพัน**ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ ( process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

### การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่ต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนว ปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่าย

กระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

### มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน ( Mutual interests/benefits)

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

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง ( human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทาง ปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

### การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders participation)

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

### มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ( Complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $๑+๑ > ๒$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

## การเกี่ยวพันพึ่งพากัน ( Interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสถานะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาสังกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

## มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน ( Interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถ้ำ แต่แต่ละก้อนก็อยู่ในถ้ำอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

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

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

## การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่างๆกัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

### ๑. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ

เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น

เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

## ๒. เครือข่ายจัดตั้ง

เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องพันกันกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ได้อาศัยพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไปเร็วที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

## ๓. เครือข่ายวิวัฒนาการ

เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่นๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่านี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

## ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเชื่อมโยง”

L – Learning การเรียนรู้

I – Investment การลงทุน

N – Nature การฟูมฟักบำรุง

G (K) – Give การรักษาสัมพันธภาพ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึงการเชื่อมโยง

## การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึงการทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งฟิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อกันด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

### ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใดๆที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยาก โดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
5. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนาอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

๘. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

๙. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความ เป็นเครือข่ายต่อไป

๑๐. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

๑๑. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

### **ผู้จัดการเครือข่าย**

มีหน้าที่ในการดูแลรักษาเครือข่ายดังต่อไปนี้

๑. ช่วยสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นสมาชิกรวมตัวกันทำงาน โดยมีกิจกรรมเป็นสื่อ เช่น การประชุม ประจำปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหาร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมใหม่

๒. สมาชิกแกนนำต้องเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกัน ส่งข่าวผ่านจดหมาย ข่าวของเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เก็บรวบรวมข้อมูลและตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลของเครือข่ายเพื่อให้สมาชิกเข้าถึง

๓. สร้างความรักความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างคนในกลุ่มสมาชิก เริ่มจัดกิจกรรม บุคลากรในกลุ่มสมาชิกเป็นประจำ จัดเวทีให้มีการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่าง กลุ่มสมาชิก จัดกิจกรรมส่งต่องานที่เกี่ยวข้อง

๔. จัดให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยให้สมาชิกทุกกลุ่มมีส่วนร่วม พยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการ เสนอความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่รวบอำนาจ ควรแบ่งกันเป็นผู้นำตามความถนัดทำการรวบรวมข้อมูลจาก สมาชิกทุกกลุ่มก่อนการตัดสินใจเพื่อทำให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจของเครือข่ายไป ปฏิบัติ

๕. วางแผนในการประสานงานระหว่างสมาชิกและเชื่อมต่อกับเครือข่ายอื่นๆ จัดระบบการ ประสานงานให้คล่องตัวและทั่วถึง การประสานงานถือเป็นหน้าที่หลักของสมาชิกแกนนำเป็นเครื่องมือที่ใช้ใน การสนับสนุนทุกระดับให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

### **คุณสมบัติของกลุ่มสมาชิกแกนนำ**

การพัฒนาสมาชิกแกนนำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กลุ่มสมาชิกเครือข่ายอื่น ๆ เป็นที่ ยอมรับและเชื่อถือจากคนภายนอก เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนภายนอกอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของ เครือข่ายมากขึ้น สมาชิกแกนนำจะต้องมีการพัฒนากลุ่มเพื่อให้มีความเข้มแข็ง มีวุฒิภาวะสูง มีความเป็นทีม ประสิทธิภาพสูง มีการรวมตัวของสมาชิกในกลุ่มสูง มีการสื่อสารทั่วถึงและโปร่งใส มีความไว้วางใจระหว่าง สมาชิก ใช้กระบวนการการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการ ประสานงานระหว่างสมาชิกให้ครบถ้วนไม่ตกหล่นและเป็นเอกภาพ ประสานงานกับองค์กรภายนอกเครือข่าย ได้เป็นอย่างดี

## การรักษาเครือข่าย

ตราบใดที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ วัตถุประสงค์ของให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้ หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

๑. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
๒. มีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
๓. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
๔. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
๕. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา
๖. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

### ๑. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใดๆที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลงก็ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายล้มเลิกไปแล้ว ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรจะมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่ายด้วย โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกัน ประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬาสนทนาการระหว่างสมาชิก จัดงาน ประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

### ๒. การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

สัมพันธ์ภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกกร้าว ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันที่ ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของ

เครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธ์ภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

### ๓. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้ถึงแรงจูงใจที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือผู้ที่รับค่าตอบแทนต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทนได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจโดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มีการตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ เป็นต้น โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

### ๔. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะ



จุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

#### ๕. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา

เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวะการณ์เป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

#### ๖. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้“สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ผลัดต่อจากคนรุ่นก่อนเพื่อสานต่อ ภารกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือเป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

## บทที่ ๓

### เครือข่ายสหกรณ์

“เครือข่ายสหกรณ์” หมายถึง ระบบประสานความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มองค์กรประชาชนที่ใช้ชื่ออื่นๆ แต่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใช้หลักการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันให้เกิดการพัฒนาองค์กรของตนและเพื่อนพันธมิตรในเครือข่าย ให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดการประสานผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน และเกิดผลลัพธ์สุดท้ายเป็นการพัฒนาเครือข่ายที่ยั่งยืน

เครือข่ายสหกรณ์นั้นมีการรวมตัวกันทั้งแบบรูปนัย ( Formal Structure) และแบบอรูปนัย (Informal Structure) รูปแบบโครงสร้างรวมตัวกันเป็นเครือข่ายแบบรูปนัย ได้แก่ เครือข่ายของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ชุมชนสหกรณ์ระดับชาติ และสันนิบาตสหกรณ์ ซึ่งเป็นการรวมตัวที่มีกฎเกณฑ์รองรับ มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ส่วนโครงสร้างเครือข่ายสหกรณ์แบบอรูปนัย เป็นการรวมตัวกันเองในพื้นที่แต่ละจังหวัด เช่น ชมรมระดับจังหวัดของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เป็นการรวมตัวแบบหลวมๆ โดยไม่มีกฎหมายรองรับ อย่างไรก็ตาม การรวมตัวเป็นเครือข่ายทั้ง ๒ รูปแบบต่างก็มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน คือเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จนเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในขบวนการสหกรณ์

#### ความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์

เครือข่ายพันธมิตรที่สร้างขึ้นในขบวนการสหกรณ์นั้น ไม่ว่าจะ เป็นแบบรูปนัยหรือแบบอรูปนัยก็ตาม หากเกิดมี เครือข่ายขึ้นมาแล้วย่อมเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทุกองค์กรที่เข้ามารวมตัวกันเป็นเครือข่าย โดยที่ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่เท่าเทียมกันตามแนวคิดทฤษฎี Win – Win Theory ดังต่อไปนี้

##### ๑) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ

โดยการที่เครือข่ายจะมีการรวมตัวกันในการซื้อปัจจัยการผลิต เช่น การที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะรวมตัวกันซื้อปุ๋ยมาใช้ในฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ ด้วยกัน ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าปริมาณซื้อ ( Volume) ที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ย่อมจะทำให้ทั้งฝ่ายสหกรณ์และฝ่ายกลุ่มเกษตรกรได้ใช้ปุ๋ยในราคาที่ถูกลง และถ้าสมาชิกทุกคนร่วมมือกันซื้อปุ๋ยจากสหกรณ์ของตนเอง ทุกคนก็จะได้ใช้ปุ๋ยในราคาที่ถูกลงกว่าการที่สมาชิกแต่ละคนต่างคนต่างซื้อจากพ่อค้าคนกลาง

##### ๒) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิต

การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ เพื่อใช้ในการพัฒนาการผลิตของเครือข่ายสหกรณ์ เช่น ตัวอย่างเครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิและพันธุ์เส้าไข่ของเครือข่ายสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี โดยที่สมาชิกที่เข้ามาร่วมในเครือข่าย บางกลุ่มเกษตรกรหรือบางสหกรณ์จะทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ดี ราคาถูก ที่จะจำหน่ายให้กับสมาชิกในเครือข่าย อนึ่งคนกลุ่มนี้ยังมีโอกาสในการจำหน่ายพันธุ์ข้าว (Seed) ได้ในราคาที่ดีกว่าขายข้าวเพื่อบริโภค (Grain) ส่วนองค์กรสมาชิกอื่น ๆ ในเครือข่าย ก็มีโอกาที่จะได้ใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีในราคาที่ถูกลงกว่าซื้อจากบริษัทเอกชน หรือได้ความ

มั่นใจในคุณภาพและความงอกมากกว่าที่จะซื้อพันธุ์จากพ่อค้าคนกลางในตลาด หรือตัวอย่างการพัฒนาการผลิตน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมบ้านบึง จำกัด ที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะช่วยให้เครือข่ายการผลิตของสมาชิกมีผลผลิตที่มีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น โดยเข้าใจดีว่าการที่น้ำนมจะมีคุณภาพดี และขายได้ราคาดีนั้น ต้องมาจาก ๒ ส่วน คือ พันธุ์โคนมที่ดี และอาหารโคที่มีคุณภาพดี สหกรณ์โคนมบ้านบึง จำกัด จึงสร้างเครือข่ายการผลิตที่ครบวงจรขึ้น โดยการพัฒนาโคสาวพันธุ์ดีให้สมาชิกได้มีโอกาสซื้อไปในราคาเท่าทุนในการผลิตและเลี้ยงโคจนสาว การผลิตอาหารหมักจากเศษข้าวโพด และการให้บริการตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบที่รับซื้อจากสมาชิก ตลอดจนการแปรรูปน้ำนมดิบในทันทีที่รับซื้อมาจากสมาชิก โดยมีกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างดีทั้งที่หน้าโรงงานและตลอดกระบวนการขนส่ง

### ๓) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้ออกโอกาสเกื้อกูลกันในทางการผลิต

โดยการใช้ประโยชน์จากเศษเหลือของอีกฝ่ายในการผลิต ซึ่งสามารถนำไปเป็นปัจจัยผลิตของอีกฝ่ายในเครือข่าย เช่น สหกรณ์โคนมอาจรับซื้อต้นข้าวโพดที่เก็บฝักแล้ว รับซื้อต้นข้าวโพดที่เก็บฝักแล้ว รับซื้อต้นอ้อยที่หีบนำอ้อยแล้ว เพื่อเป็นวัตถุดิบ ในการหมักอาหารหยาบให้โคนม สหกรณ์ที่ทำนา ทำไร่ หรือทำสวนผลไม้อาจรับซื้อมูลโค มูลสุกร มูลไก่ จากกลุ่มหรือสหกรณ์ที่เลี้ยงโค เลี้ยงสุกร เลี้ยงไก่ เอาไปผลิตเป็นปุ๋ยคอก และปุ๋ยหมักเพื่อไปใช้ในนาข้าว ไร่ หรือสวนผลไม้ของตน สหกรณ์ที่ปลูกกุหลาบหรือปลูกองุ่นอาจซื้อน้ำนมดิบ ที่เหลือจากการจำหน่ายให้โรงงานแปรรูปไปผลิตปุ๋ยชีวภาพแบบน้ำที่ใช้ได้ดีกับกุหลาบและองุ่น สหกรณ์โคนมก็ไม่ต้องเทน้ำนมดิบทิ้งไปเสียเปล่า ๆ ดังนี้ เป็นต้น

### ๔) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีพลังทางการตลาดเพิ่มขึ้น

การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะทำให้ไม่มีการแข่งขันกันขายผลผลิต ไม่มีการตัดราคากันเอง ทำให้เครือข่ายมีพลังทางการตลาดในการต่อรองราคาผลผลิตกับพ่อค้าคนกลาง ต่อบริษัทค้าข้าวกับโรงสี ต่อบริษัทค้ากากกับโรงงานแปรรูป และต่อบริษัทค้ากับพ่อค้าส่งออก การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายอาจทำให้ออกโอกาสที่ดีมากขึ้น โดยอาจมีการขยายตลาดร่วมกันออกไปภายนอกพื้นที่จังหวัด หรืออาจจะมีโอกาสดีถึงได้ขยายตลาดออกไปภายนอกประเทศก็อาจเป็นไปได้

### ๕) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้ออกโอกาสเกื้อกูลกับทางการตลาด

ตัวอย่างเช่น การที่สหกรณ์โคนมจะรวมตัวกันแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ แล้วจัดส่งให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เพื่อส่งให้โครงการนมโรงเรียน ในกรณีนี้เครือข่าย ก็จะได้รับประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย โดยสหกรณ์โคนมก็จะขายน้ำนมดิบได้ ส่วนทางฝ่าย อบต. ก็จะมีประมูลนมโรงเรียนได้ถูกลงกว่าที่จะจัดซื้อจากเอกชน และนมที่มาจากสหกรณ์โคนมนี้ ยังแน่ใจได้ว่าเป็นนมที่มาจากน้ำนมโคแท้ ๆ มาจากเต้า ไม่ใช่ผสมสดที่ได้จากการนำหัวนมผงมาละลายน้ำ นับว่าเป็นคุณประโยชน์ที่จะตกอยู่กับผู้บริโภคปลายทางคือเด็กนักเรียนที่เป็นอนาคตของชาติไทยเรา

### ๖) เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในเครือข่ายนั้นมีทุกบริบท ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ควรนำไปบนรากฐานของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดทำบัญชีและงบประมาณ ด้านพัฒนา

บุคลากรในกลุ่ม/สหกรณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการผลิตและด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะทำให้ฝ่ายที่อ่อนแอและไม่เข้มแข็งในเรื่องของการบริหารจัดการการผลิตและการตลาด ได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดและถ่ายทอดประสบการณ์จากฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองในองค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเนื่องไปถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายโดยรวมอีกทอดหนึ่ง เพราะเครือข่ายที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เข้มแข็งย่อมเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนกว่าเร็วกว่าเครือข่ายที่มีสมาชิกบางส่วนที่อ่อนแออย่างแน่นอน

## กิจกรรมเครือข่ายสหกรณ์

### ๑) เครือข่ายด้านวิชาการ

- การจัดฝึกอบรมร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรของสหกรณ์ในเครือข่าย
- การร่วมกันจัดการความรู้ ( Knowledge Management-KM) ร่วมกันค้นหาความรู้ความชำนาญที่แฝงในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนความรู้
- การแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงานระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย
- การให้สหกรณ์ต้นแบบในเครือข่ายทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ กับสหกรณ์อื่นที่เป็นสมาชิกเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสหกรณ์ที่ตั้งใหม่
- การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านการแปรรูป ด้านการตลาด ด้านการเงิน-บัญชี ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

### ๒) เครือข่ายด้านการเงิน

- การรับฝากเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย
- การให้กู้ยืมเงินระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย

### ๓) เครือข่ายด้านการค้า

- การซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างสหกรณ์ในเครือข่าย
- การร่วมกันซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย
- การรวมกันขายสินค้าและบริการของสหกรณ์ในเครือข่าย

### ๔) เครือข่ายการผลิต

- การจัดหาปัจจัยการผลิตร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต
- การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ
- การร่วมมือกันช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่
- การร่วมมือกันเพื่อลดต้นทุนจากบริการขนส่ง
- การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว
- การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรสหกรณ์

## กิจกรรมที่ดำเนินการ

### ส่วนกลาง

๑. กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า แต่งตั้งคณะทำงานโครงการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า เพื่อขับเคลื่อนโครงการและดำเนินการ ดังนี้

- ๑) จัดทำ Action Plan การส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์
- ๒) จัดทำแนวทางการปฏิบัติงานโครงการ
- ๓) กำหนดแนวทางการรายงานและออกแบบรายงาน
- ๔) การติดตามและประเมินผลการสร้างเครือข่าย

๒. กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า ดำเนินการจัดประชุม ครั้งที่ ๑ “โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์” เพื่อเสริมสร้างแนวคิดการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ และชี้แจง ชักซ้อมแนวทางการดำเนินงาน

๓. กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า ดำเนินการจัดประชุม ครั้งที่ ๒ “โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการสรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์” เพื่อประเมินผลและเปิดโอกาสให้นำเสนอผลการดำเนินการสร้างเครือข่าย และขยายผลการสร้างเครือข่าย

๔. กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า ติดตาม ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงานโครงการ

### ส่วนภูมิภาค

๑. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ ๑ และพื้นที่ ๒ ส่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดละ ๑ เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑

๒. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานครพื้นที่ ๑ และพื้นที่ ๒ จัดประชุมเพื่อเป็นเวทีการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ในพื้นที่และ/หรือจังหวัดใกล้เคียง จำนวน ๓ ครั้ง โดยให้ส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ในด้านการเงิน การค้า การลงทุน และเครือข่ายด้านวิชาการ ทั้งนี้ สมาชิกเครือข่ายประกอบด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์บริการและสหกรณ์ร้านค้า หรือประกอบด้วยสหกรณ์นอกภาคการเกษตรอย่างน้อย ๓ สหกรณ์ และจะมีสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นสมาชิกเครือข่ายด้วยก็ได้ เป็นเครือข่ายภายในจังหวัดหรือระหว่างจังหวัดก็ได้