

# คู่มือ คณะกรรมการดำเนินการ



จัดทำโดย ฝ่ายวิชาการ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

สำนักงานเลขที่ 199 หมู่ 2 ถ.นครินทร์ ต.บางสีทอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0 2496 1199 โทรสาร 0 24931177, 0 2496 1188

Email : [info@fsct.com](mailto:info@fsct.com) [Http://www.fsct.com](http://www.fsct.com)



สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ

การดำเนินกิจการของสหกรณ์นั้น ต้องยึดแนวทางการปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์สากล มิเช่นนั้น แล้วการสหกรณ์จะถูกบิดเบือน และเปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบอื่น หลักการสหกรณ์สากลที่สำคัญข้อหนึ่งในจำนวน 7 ประการก็คือ หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรมและข้อมูลข่าวสารความว่า “สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรม” แก่มวลสมาชิก ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

หลักการนี้กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของโลกที่แบ่งการศึกษา ออกเป็น 3 ระบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

- การศึกษาในระบบ ส่วนมากเรียนในสถาบันการศึกษา 1 ปี ขึ้นไปมีหลักสูตรการศึกษา และเมื่อเรียนสำเร็จแล้วก็จะได้รับประกาศนียบัตร หรือ ปริญญาบัตร

- การศึกษานอกระบบ มักจะจัดในระยะเวลาด้านๆ เฉพาะเรื่องและเฉพาะกลุ่ม เน้นกระบวนการ ฝึกอบรมด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่ม การอภิปราย การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน

- การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ เป็นต้น โดยไม่จำเป็นต้องศึกษาในชั้นเรียน

การที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) จัดทำหลักสูตร (เฉพาะกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง) และหลักสูตรเฉพาะทาง (เฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคณะกรรมการทุกคณะ) เพื่อเสริมความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นการจัดการศึกษานอกระบบ ด้วยหลักสูตรต่างๆ

การกำหนดหลักสูตร และเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ ชสอ. ผลิตขึ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรม และสำหรับผู้ที่ไม่สะดวกในการเดินทางไปเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองพร้อมสื่อ e -Training และเป็นที่ยึดถือว่าเอกสารประกอบชุดนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Participants) และผู้อำนวยการฝึกอบรม (Facilitators) ในการใช้เป็นเครื่องมือจัดฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้ คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ ได้รับการตรวจสอบเอกสารจากคณาจารย์ คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่แล้ว ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ขึ้น จึงได้มอบหมายให้อาจารย์ปราโมทย์ สรวมนาม ได้ตรวจแก้ไขเพิ่มเติมให้เมื่อเดือนธันวาคม 2556

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ฝ่ายวิชาการ

ผลิต มีนาคม พ.ศ. 2548

ปรับปรุง (ครั้งที่ 1) มีนาคม พ.ศ. 2550

ปรับปรุง (ครั้งที่ 2) ธันวาคม พ.ศ. 2556

	หน้า
<b>คาบวิชาที่ 1</b>	
<b>ปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ :</b>	<b>1</b>
<b>การวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้</b>	
1. ความหมายและความสำคัญของ “สหกรณ์” (Cooperatives)	1
2. การวิเคราะห์ปรัชญาสหกรณ์	2
3. การวิเคราะห์อุดมการณ์สหกรณ์	7
4. การวิเคราะห์หลักการสหกรณ์	8
5. การวิเคราะห์วิธีการสหกรณ์	23
6. ปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ และแนวทางแก้ไขโดยประยุกต์ปรัชญา และอุดมการณ์สหกรณ์	37
<b>คาบวิชาที่ 2</b>	
<b>บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของ</b>	<b>45</b>
<b>คณะกรรมการดำเนินการ</b>	
1. ความจำเป็น ที่มา จำนวน วาระการดำรงตำแหน่ง และการประชุม ของคณะกรรมการดำเนินการ	45
2. บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยทั่วไป	54
3. บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ดำเนินการในทางนิตินัย	57
4. โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการ	66
5. การมอบอำนาจกระทำการแก่ผู้จัดการสหกรณ์	76
6. การกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ	79
7. แนวคิดและแนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ	81
8. การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ของสหกรณ์	86
9. จริยธรรมของคณะกรรมการดำเนินการ	90
<b>คาบวิชาที่ 3</b>	
<b>โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจการบริหารงาน</b>	<b>91</b>
1. การจัดองค์การ	91
2. โครงสร้างองค์การของสหกรณ์ออมทรัพย์	92
3. การกระจายอำนาจการบริหารงาน	95
4. ขอบเขตของการกระจายอำนาจการบริหารงาน	96

	หน้า
<b>คาบวิชาที่ 4</b>	
<b>แนวทางการปฏิบัติงานตามข้อบังคับสำหรับ</b>	<b>107</b>
<b>คณะกรรมการดำเนินการ</b>	
1. แนวทางการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ	107
ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ตามข้อบังคับ	
2. แนวทางการดำเนินงานด้านการเงิน	126
<b>คาบวิชาที่ 5</b>	
<b>การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ</b>	<b>136</b>
1. ความหมายของการประชุม	136
2. การดำเนินการก่อน ระหว่าง และหลังการประชุม	143
ภาคผนวก	160

# ปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ : การวิเคราะห์ และการประยุกต์ใช้

“สหกรณ์ (Cooperative)” ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หมายความว่าคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

ในขณะเดียวกันในการประชุมเชิงวิชาการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 เพื่อให้คำจำกัดความของคำว่า สหกรณ์ คุณค่าของสหกรณ์อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544) ได้สรุปความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

[ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ (Statement on Cooperative Identity) ซึ่งจะขยายความให้ละเอียดในที่มาของหลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 ในรายละเอียดต่อไป]

## 1. ความหมายและความสำคัญของ “สหกรณ์ (Cooperatives)”

สหกรณ์คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยความสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม” ซึ่งเป็นการแปลความจากคำนิยามของสหกรณ์สากลที่กำหนดขึ้นโดย International Cooperative Alliance (ICA) ความว่า “A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economics, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise

### - ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values)”

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

### - ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)”

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

### - ความหมายของ “หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)”

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม”

- ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)”

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ละเลยหลักการบริหารธุรกิจ”

จากความหมายของคำทั้ง 5 คำ ข้างต้นจะเห็นได้ว่าไม่มีการพูดถึงคำว่า “ปรัชญาสหกรณ์” เลย ดังนั้นจึงมีคำถามว่า “ปรัชญาสหกรณ์คืออะไร?” เป็นสิ่งเดียวกันกับอุดมการณ์สหกรณ์หรือไม่?

## 2. การวิเคราะห์ปรัชญาสหกรณ์

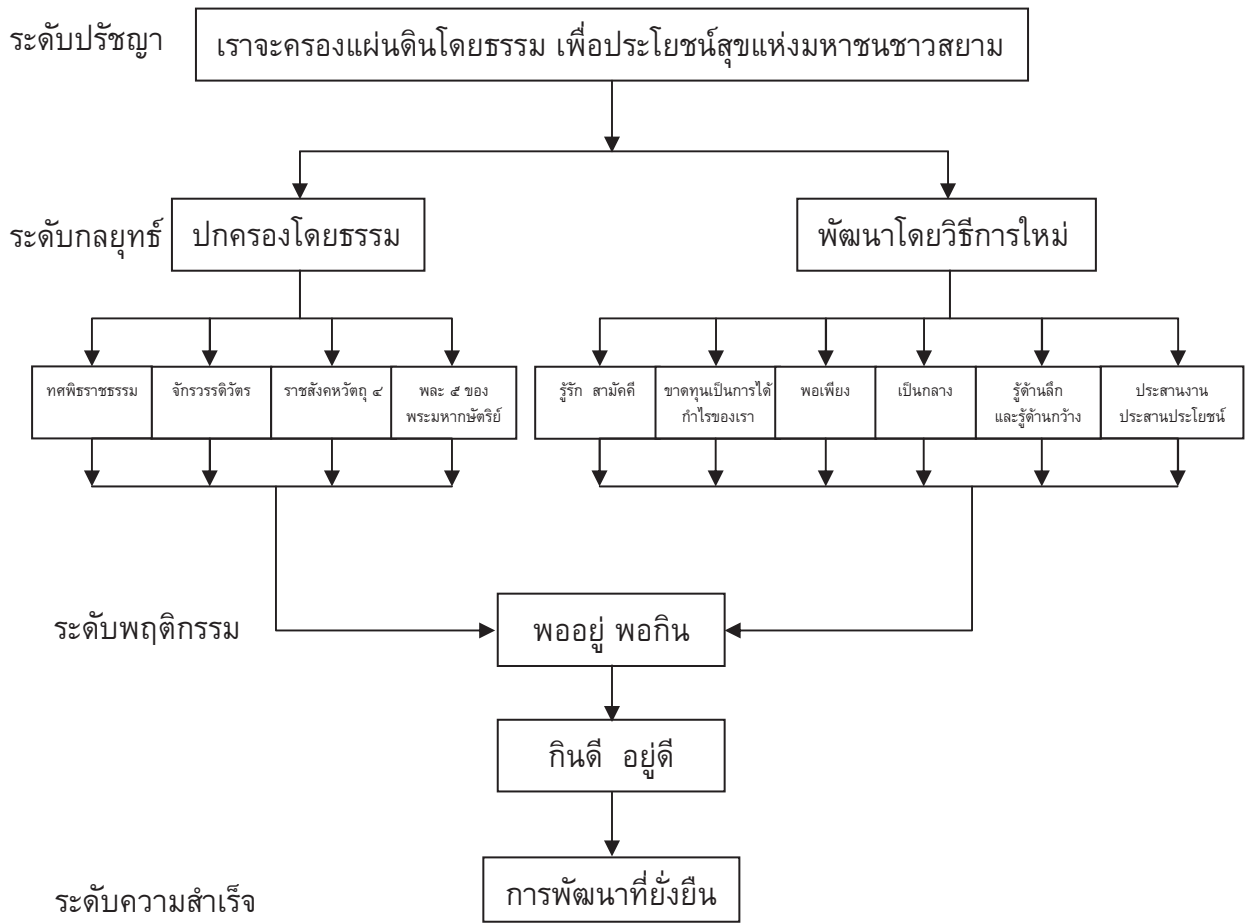
**ปรัชญา** ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง หรือศิลปะการคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Philosophy โดยคำนี้มาจากภาษากรีกว่า Pholosophia ซึ่งแปลว่า Love of Wisdom (ความรักในปัญญา) ดังนั้น ปรัชญาจึงเป็นต้นกำเนิดของศาสตร์ทั้งปวง และเป็นกุญแจไขสู่ความรู้ศาสตร์อื่น ๆ ปรัชญาตะวันตก และปรัชญาตะวันออกจะมีแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่ปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นปรัชญาร่วมสมัย ฉะนั้นปรัชญาก็คือแนวคิดที่จะแปลงไปสู่หลักการและกระบวนการปฏิบัติ ( ฟิสิกส์ โคตรสโปร์, 2548 ) โดยแนวคิดนั้นเป็นสิ่งที่สูงที่สุดที่เราต้องการ เช่น ปรัชญาของแผนพัฒนาประเทศ หมายถึง การกำหนดไว้ว่าจะทำอะไรให้คนทั้งประเทศ จะนำประเทศไปในทิศทางใด จะกำหนดโดยเน้นความเจริญเติบโตทางวัตถุหรือจะเน้นการพัฒนาคน และพัฒนาจิตใจ (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2547)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงอธิบายความหมายของปรัชญาไว้ว่า “...โดยมากปรัชญานั้นก็เป็นความเชื่อของบุคคลแต่ละคนว่า โลกนี้มาอย่างไร และจะไปอย่างไร จะมีความสุขสุดยอดอย่างไร...” (สำนักพระราชเลขานุการ, 2513) ดังนั้น การสร้างวิธีการต่าง ๆ บนความเชื่อแบบปรัชญาจึงเป็นวิธีการที่จะไปสู่ความสุขสุดยอดในระดับต่าง ๆ นั้นเอง

ฉะนั้นปรัชญาในการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงเป็นแนวคิดที่แปลงไปสู่หลักการและกระบวนการปฏิบัติ โดยแปลงมาจาก “พระราชปณิธาน” ที่พระราชทานเป็นปฐมบรมราชโองการในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก ณ พระที่นั่งไพศาลทักษิณ พระบรมมหาราชวัง เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2493 ความว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ซึ่งพระราชปณิธานนี้ บอกถึงกลยุทธ์ในการทรงงานว่า จะครองแผ่นดิน โดยใช้ธรรมะ และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และบอกถึงเป้าหมายสูงสุดที่มีพระประสงค์ด้วย คือ เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม นั่นคือ ทุกคนที่อยู่ภายใต้พระบารมีในแผ่นดินสยาม ไม่ว่าจะคนไทย ชาวต่างชาติ ชาวเขา หรืออื่น ๆ ต้องได้รับประโยชน์ (มองในแง่เศรษฐกิจ คือ อยู่ดีกินดี) และได้รับความสุขด้วย (มองในแง่สังคมและจิตใจ)

เมื่อมีพระราชปณิธาน “จึงแปลงไปสู่ปรัชญาการทรงงาน” โดยพระองค์ทรงคิดค้น ดัดแปลง ปรับปรุง และแก้ไข ตลอดจนนำไปสู่การทดลองและปรับใช้จริงในโครงการพัฒนาต่างๆ อย่างได้ผล ดังปรากฏตามแผนภูมิที่ 1

### ปรัชญาการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว



แผนภูมิที่ 1 : ปรัชญาการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ที่มา : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544

ในต่างประเทศองค์กรต่าง ๆ มักจะกำหนดปรัชญาการทำงานไว้เบื้องหลังของแผนงานเสมอ (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2547) สำหรับประเทศไทยในยุคปัจจุบันก็มีการกำหนดปรัชญาขององค์กรไว้เช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จาก ปรัชญาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งอยู่เบื้องหลังแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งมั่น พัฒนาบัณฑิต สู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อุดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน” โดยปรัชญานี้ เป็นการกำหนดเป้าหมายสูงสุดที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องการเอาไว้ และบอกกลยุทธ์ในการทำงาน รวมทั้งประโยชน์ที่หวังว่าจะมีต่อสังคมโดยรวมด้วย เมื่อแปลงปรัชญานี้ไปสู่การปฏิบัติจึงมีวิสัยทัศน์ (VISION) รองรับ และมีพันธกิจ หรือภารกิจ (MISSION) เป็นวิธีปฏิบัติกำหนดเอาไว้ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อจะได้บรรลุปรัชญาของมหาวิทยาลัย



ใน“สหกรณ์” ยังไม่มีการกำหนดปรัชญาสหกรณ์ไว้ชัดเจนนัก แต่มีการกำหนดวิสัยทัศน์(VISION) และพันธกิจ (MISSION) ของหน่วยงานเอาไว้ ดังนั้นคนส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่า ปรัชญาสหกรณ์ (Co-operative Philosophy) กับอุดมการณ์ (Co-operative Ideology) เป็นสิ่งเดียวกัน

ผู้เขียนจึงประสงค์จะวิเคราะห์ให้เห็นว่า ปรัชญาสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร โดยนำคำว่า “ปรัชญา” ซึ่งหมายถึง ความคิดหรือความเชื่ออย่างมีเหตุมีผล มารวมกับคำว่า “สหกรณ์” ซึ่งหมายถึง การกระทำร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2545) ฉะนั้น “ปรัชญาสหกรณ์” โดยความหมายของคำ จึงควรหมายถึง “ความคิดหรือความเชื่ออย่างมีเหตุมีผลร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์” และเมื่อนำความคิดและความเชื่อนี้เปลี่ยนแปลงมาสู่จุดมุ่งหมายและประโยชน์ที่คนใน ขบวนการสหกรณ์จะได้รับ คำว่า “ปรัชญาสหกรณ์” ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ควรจะกำหนดไว้ คือ “มุ่งมั่นทำธุรกิจแบบสหกรณ์ เพื่อทำให้สมาชิกทุกคนมีความ กินดี อยู่ดี มีความยุติธรรมและสันติสุขในสังคม”

เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนในความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันของคำว่า ปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ ผู้เขียนขออธิบายความหมายของคำดังกล่าว ดังนี้

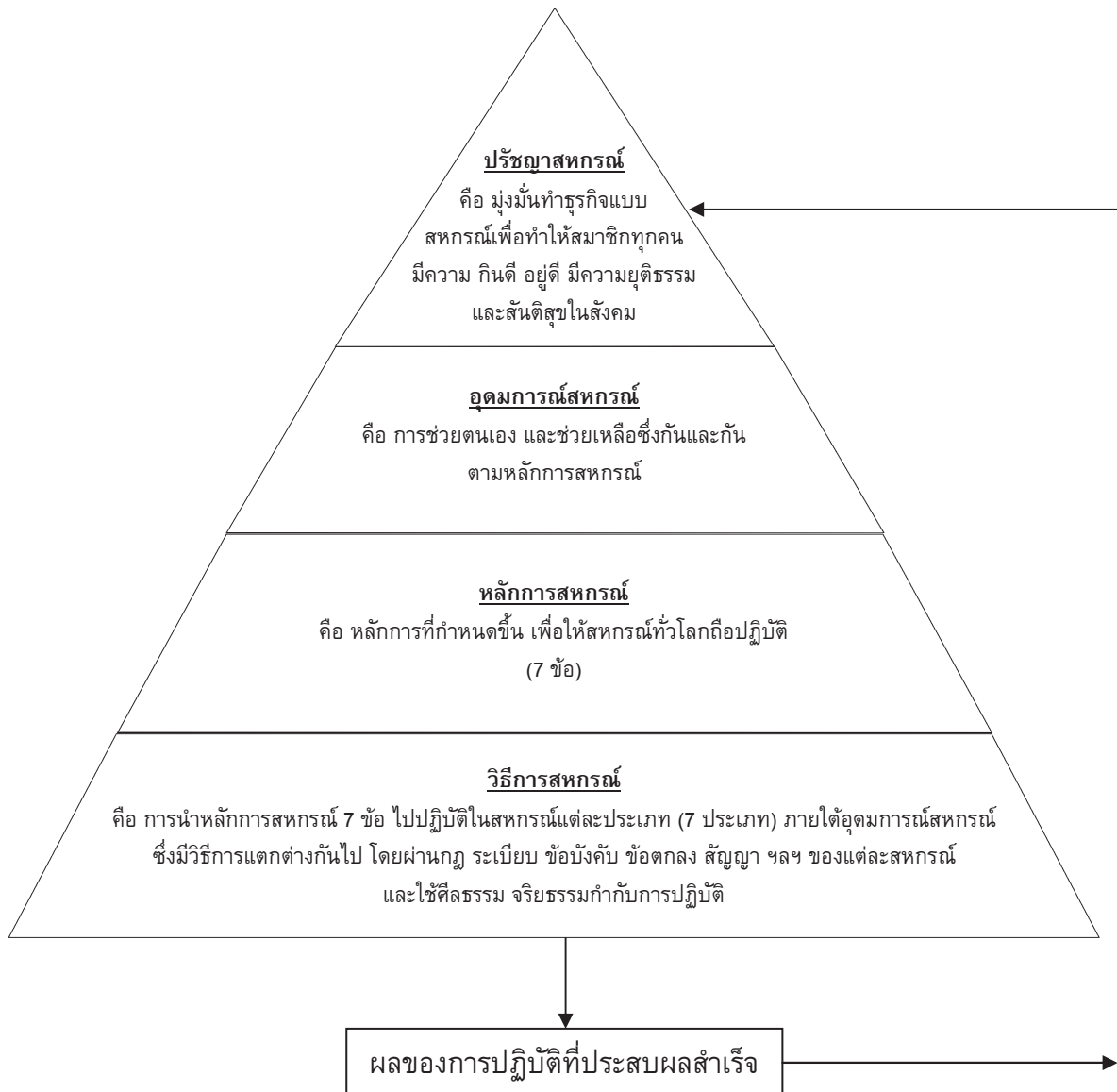
ปรัชญาสหกรณ์ = แนวคิดหรือความเชื่อที่สหกรณ์ต้องแปลงไปสู่หลักการและกระบวนการปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สหกรณ์จะต้องทำให้ได้เพราะมีประโยชน์ของคนส่วนใหญ่เป็นที่ตั้ง นั่นคือ จุดหมายปลายทางที่สหกรณ์จะต้องเดินไปให้ถึงนั่นเอง

อุดมการณ์สหกรณ์ = ภาพที่สหกรณ์อยากจะเห็นว่าจะทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดมุ่งหมายได้

หลักการสหกรณ์ = แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ภาพที่อยากเห็นนั้นเป็นจริง จะได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วิธีการสหกรณ์ = การนำหลักการสหกรณ์ไปปฏิบัติจริงในสหกรณ์แต่ละประเภท โดยมีศีลธรรม จริยธรรม กำกับการปฏิบัติ และแสดงให้เห็นความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันของคำดังกล่าว ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่า “ปรัชญาสหกรณ์” เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดของสหกรณ์ที่จะนำพาสมาชิกไปให้ถึงจุดหมายนั้น โดยมีประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับเป็นผลตอบแทน

“อุดมการณ์สหกรณ์” เป็นการบอกถึงภาพที่สหกรณ์จะต้องเดินไปสู่จุดมุ่งหมายได้ด้วยการช่วยตนเองก่อนแล้วช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกตามหลักการสหกรณ์

“หลักการสหกรณ์” เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้อุดมการณ์สหกรณ์เป็นจริงและสามารถไปสู่จุดหมายสูงสุดได้โดยกำหนดหลักการขึ้นมาเพื่อถือปฏิบัติให้เหมือนกันในสหกรณ์ทุกประเภททั่วโลก (7 ข้อ)

“วิธีการสหกรณ์” เป็นการนำหลักการสหกรณ์ (7 ข้อ) ไปปฏิบัติจริงในสหกรณ์แต่ละประเภทภายใต้อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันไป โดยผ่านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง สัญญา ฯลฯ ของแต่ละสหกรณ์ และใช้ศีลธรรม จริยธรรม กำกับกับการปฏิบัติทุกขั้นตอน เมื่อปฏิบัติได้สำเร็จย่อมจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตามปรัชญาสหกรณ์ได้

ดังนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยแต่ละแห่งจึงสามารถกำหนดปรัชญาสหกรณ์ให้แตกต่างกันหรือคล้ายกันก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์สากล

ส่วนวิธีการของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ย่อมแตกต่างกันได้ เช่น

#### **สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด**

##### **วิสัยทัศน์**

“เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำ เลิศล้ำสวัสดิการ ดำเนินงานโปร่งใส คู่ใจประชาคม ม.ก.”

##### **ภารกิจ**

ให้บริการส่งเสริมการออม การให้เงินกู้ และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก และประชาคม ม.ก. ตลอดจนดูแลและจัดการสินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างระบบเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในลักษณะของ อี - โคออป เพื่อขยายบริการอย่างทั่วถึง การสร้างจิตวิญญาณสหกรณ์ ในบุคคลทุกฝ่ายควบคู่กับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการเป็นคู่ใจประชาคม ม.ก.

#### **สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น จำกัด**

##### **วิสัยทัศน์**

“สมาชิกมั่นคง สหกรณ์มั่นคง บริหารโปร่งใส บริการประทับใจ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมมุ่งพัฒนา”

##### **พันธกิจ**

1. ส่งเสริมการออมและเพิ่มรายได้ให้สมาชิก
2. ลดภาระหนี้สูญหรือ หนี้สงสัยจะสูญ
3. ปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยและครอบคลุม
4. พัฒนาการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย
6. พัฒนาระบบการให้บริการอย่างมีคุณภาพ

#### **สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกระบี่ จำกัด**

##### **วิสัยทัศน์**

“สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกระบี่ จำกัด เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่มีความมั่นคง มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตสมาชิก และครอบครัวให้การศึกษาอบรมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก จัดสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกและสังคม ประสานงานและให้ความร่วมมือพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ โดยระบบการบริหาร พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ”

## พันธกิจ

1. ดำรงและพัฒนาความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและครอบครัวให้ดีขึ้นและมีความสุขในการดำรงชีพ
3. จัดการศึกษาอบรมให้แก่สมาชิก และการให้ความช่วยเหลือชุมชนและสังคม
4. สร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรที่เกี่ยวข้อง
5. พัฒนาการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

## 3. การวิเคราะห์อุดมการณ์สหกรณ์

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าปรัชญาสหกรณ์เป็นความปรารถนาสุดยอดของสหกรณ์ที่จะนำพาสมาชิกไปให้ถึงความปรารถนานั้น และอุดมการณ์สหกรณ์เป็นการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้ความปรารถนาสมหวัง โดยนำหลักศีลธรรม และ จริยธรรมมาใช้ประกอบการใช้หลักการสหกรณ์สากลทั้ง 7 ข้อ ดังกล่าว ในการช่วยตนเองของสมาชิก อาจจะต้อง ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสำนึกในการเป็นเจ้าของ ความมีน้ำใจ สหกรณ์ (Co-op Spirit) การมีส่วนร่วม (Participation) ในกิจการต่าง ๆ และในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ อาจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) เสียสละ เช่น เงินทอง / ทรัพย์สิน เวลา, แรงงาน, ความรู้ และ 2) แบ่งปัน เช่น ผลได้ / ส่วนเกิน (กำไร) และแบ่งปัน น้ำใจ ความหวังโยอาทรกัน

ในประเทศไทยที่คนส่วนใหญ่นับถือพุทธศาสนา จึงมักจะนำหลักศีลธรรมมาประกอบการอธิบายว่าการช่วยตนเอง ต้องนำหลักศีลธรรมหลายอย่างมาใช้ เช่น

### อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย :

**ฉันทะ :** ความพอใจ ในการเป็นสมาชิก

**วิริยะ :** ความเพียรพยายามทำธุรกิจกับสหกรณ์และปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหกรณ์

**จิตตะ :** ความมุ่งมั่นจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และ

**วิมังสา :** ความมีสติปัญญาใคร่ครวญ ไตร่ตรอง ในการประชุมใหญ่ และเสนอความคิด  
เห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

หลักธรรมของการช่วยตนเอง อีกหลักธรรมหนึ่งคือ

ทิวฐธัมมิกัตถประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ที่จะหาได้ในชาตินี้ ประกอบด้วย :

**อุฏฐานสัมปทา (อุ)** คือ มีความอุตสาหะ ขยันหมั่นเพียรประกอบอาชีพ

**อารักขสัมปทา (อา)** คือ การรักษาทรัพย์ที่หามาได้ เช่น เก็บออม ฝากสหกรณ์

**กัลยาณมิตรตา (กะ)** คือ การคบเพื่อนที่ดี ก็จะนำไปสู่สิ่งดี ๆ

**สมชีวิตตา (สะ)** คือ การรู้จักทำมาหากิน เลี้ยงชีพด้วยความรู้จักประมาณตนมีความพอเพียง

หลักการที่นำมาใช้กับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจจะใช้ **สังคหวัตถุ 4** คือ

<b>ทาน</b>	คือ การให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เป็นการแบ่งปันกัน
<b>ปิยวาจา</b>	คือ การพูดจาอย่างสร้างสรรค์ พูดในสิ่งที่ดีที่จะเกิดประโยชน์กับสหกรณ์
<b>อัตถจริยา</b>	คือ การบำเพ็ญประโยชน์เกื้อกูลกัน เช่น การค้ำประกันเงินกู้ร่วมกัน การช่วยเหลือกันในกิจการของสหกรณ์ เป็นต้น
<b>สมานัตตา</b>	คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์จัดประชุม

**สารานียธรรม 6** ซึ่งเป็นธรรมแห่งการสร้างความร่วมมือกัน สามัคคีกัน ดังนี้

<b>เมตตาทายกรรม</b>	คือ การช่วยเหลือกัน เช่น การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และความเอื้ออาทรต่อชุมชน
<b>เมตตาวิชากรรม</b>	คือ การบอกแจ้งแนะนำตักเตือนกัน เช่น การเข้าร่วมประชุม การให้การศึกษา ฝึกอบรมและข้อมูลข่าวสาร
<b>เมตตาเมทนีกรรม</b>	คือ การคิดด้วยความเมตตา เช่น คิดแก้ไขปัญหาให้กลุ่มสมาชิก คิดที่จะมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ คิดที่จะร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และคิดที่จะเอื้ออาทรต่อชุมชน
<b>สาธาณโภคี</b>	คือ การแบ่งลาภโดยชอบธรรม เจลี่ยเจือจานให้ได้มีส่วนร่วมเท่ากัน เช่น การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก และการจัดสรรเงินส่วนเกิน (กำไร)
<b>ศีลสามัญญตา</b>	คือ การประพฤติสุจริตกับผู้อื่น ไม่เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ เช่น การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การปกครองตนเอง และเป็นอิสระ ความมีวินัย ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับเสมอ
<b>ทัญญูสามัญญตา</b>	คือ มีความเห็นชอบร่วมกับเพื่อนร่วมหมู่คณะ เช่น เห็นชอบในหลักการ วิธีการสหกรณ์ และมีความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ เป็นต้น

#### 4. การวิเคราะห์หลักการสหกรณ์

เป็นที่ทราบกันดีว่า International Co-operative Alliance (ICA) ได้กำหนด หลักการสหกรณ์สากล ครั้งล่าสุด (ค.ศ. 1996) ไว้ 7 ข้อ คือ

1. หลักการเปิดรับสมาชิกทั่วไป และด้วยความสมัครใจ
2. หลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
3. หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
4. หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. หลักการให้การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร
6. หลักการความร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. หลักการความเอื้ออาทรต่อชุมชน

ก่อนที่จะกล่าวรายละเอียดในหลักการสหกรณ์สากลแต่ละข้อ ผู้เขียนขอกล่าวถึงหลักการสหกรณ์สากลเดิม (ค.ศ. 1966) และหลักการสหกรณ์ของรอสเชล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของหลักการสหกรณ์สากลกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมของโลกได้

อย่างไรก็ตาม จะต้องไม่ลืมว่าสหกรณ์ที่ถูกต้องตามกฎหมายเกิดขึ้นในยุโรปเป็นแห่งแรก (ค.ศ. 1840 - 1849) สหกรณ์ในสมัยนั้นมีอยู่ 5 ประเภทคือ

สหกรณ์ผู้บริโภคร	ซึ่งมีรากฐานมาจากสมาคมของผู้ค้าในเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอสเชล
สหกรณ์เครดิต	ที่เกิดขึ้นใน เยอรมนี
สหกรณ์การเกษตร	ที่เกิดขึ้นในประเทศเดนมาร์ค และเยอรมนี
สหกรณ์คณงาน	ซึ่งมีรากฐานในประเทศฝรั่งเศส และ
สหกรณ์บริการ	ซึ่งมีรากฐานในประเทศอุตสาหกรรมแถบยุโรป เช่นสหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์บริการด้านสุขภาพ เป็นต้น

สหกรณ์ทุกประเภทที่กล่าวถึงต่างก็มีหลักการปฏิบัติของตนเอง แต่เมื่อมีการก่อตั้งองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ : International Cooperative Alliance (ICA) ในปี ค.ศ. 1895 สหกรณ์ทุกประเภททั่วโลกต้องปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์สากล และหลักการสหกรณ์สากลก็มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ในยุคสมัยนั้นๆ เสมอ เช่น ในปี ค.ศ. 1937 ได้มีการทบทวนหลักการสหกรณ์สากลเป็นครั้งแรกและครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1966 ส่วนครั้งที่ 3 คือ ในปี ค.ศ. 1995

สาเหตุที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์สากล จะวิเคราะห์ให้เห็น ในแต่ละข้อโดยการเปรียบเทียบหลักการสหกรณ์สากลเดิม (1966) กับหลักการสหกรณ์สากลในปัจจุบัน (1996) ต่อไป

### หลักการสหกรณ์ Rochdale ของ G.J. Holy Oake

ดาร์จ บันประณต (2541) ได้สรุปว่า หลักการสหกรณ์รอสเชล เป็นหลักการที่นำมาใช้ก่อนหลักการสหกรณ์สากล ซึ่งเดิมมีทั้งหมด 14 ข้อ คือ

1. เปิดรับสมาชิกทั่วไป (Open membership)
2. ออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียง (One man one vote)
3. การค้าด้วยเงินสด (Cash trading)
4. การให้การศึกษแก่สมาชิก (Membership education)
5. ความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา (Political and religious neutrality)
6. ไม่เสี่ยงภัยที่ผิดปกติ (No unusual risk assumption)
7. จำกัดเงินปันผลแก่หุ้นเรือนหุ้น (Limited interest on stock)
8. การขายสินค้าราคาตลาด (Goods sold at regular retail price)
9. จำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถือ (Limitation on the member of share owned)
10. การแบ่งส่วนเกินตามส่วนแห่งธุรกิจ (Net margins distributed according to patronage)

11. สมาชิกเป็นผู้เลือกกรรมการดำเนินการ เพื่อการบริหารกิจการของสหกรณ์ (That the management should be in hand of officers and committee elected periodically)

12. การบัญชีจะต้องถูกต้องและงบดุลจะต้องแสดงต่อสมาชิกโดยสม่ำเสมอ (That frequent statement and balance sheets should be presented to members)

13. จำหน่ายสินค้าที่ดี บริสุทธิ์ และไม่ปลอมปนแก่สมาชิก (That only the purest provisions procurable should be supplied to member)

14. น้ำหนักที่ชั่ง ตวง วัด ให้แก่สมาชิกจะต้องถูกต้องและเป็นธรรม (That full weight and measure should be given)

ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนโดยการตัดออก 7 ข้อ คือ ข้อ 6, 8, 9, 11, 12, 13 และ 14 เพราะเห็นว่าบางข้อเป็นเรื่องที่ปฏิบัติเป็นปกติวิสัยของสหกรณ์อยู่แล้ว และบางข้อเป็นข้อบังคับของสหกรณ์จึงไม่จำเป็นต้องนำมาเขียนเป็นหลักการสหกรณ์ ดังนั้นจึงเหลือหลักการสหกรณ์รื้อชุด ที่เป็นที่ยอมรับ และถือปฏิบัติทั้งหมด 7 ข้อ คือ

1. เปิดรับสมาชิกทั่วไป (Open membership)
2. สมาชิกคนหนึ่งออกเสียงได้หนึ่งเสียง (One man one vote)
3. จ่ายเงินปันผลตามส่วนแห่งการซื้อของสมาชิก (Patronage refund on the basic of purchase)
4. จำกัดดอกเบี้ยตามหุ้นในอัตราที่จำกัด (Limited interest on share capital)
5. เป็นกลางในลัทธิ ศาสนา และการเมือง (Political and religious neutrality)
6. ขายสินค้าด้วยเงินสด (Cash trading)
7. ให้การศึกษาทางการสหกรณ์ (Education in Co-operative)

#### หลักการสหกรณ์สากลเดิม (ค.ศ. 1966)

ต่อมา ICA ได้รับรองหลักการสหกรณ์สากล 6 ข้อ เมื่อคราวประชุมสมัชชาครั้ง 23 ในวันที่ 8 กันยายน ค.ศ. 1966 (พ.ศ. 2509) ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยใจสมัคร (Open and Voluntary membership)
2. การควบคุมแบบประชาธิปไตย (Democratic Control)
3. การจำกัดดอกเบี้ยเงินทุน (Limited interest on capital)
4. การจัดสรรเงินส่วนเกินอย่างเที่ยงธรรม (Equitable distribution of surplus)
5. การศึกษาทางสหกรณ์ (Co - operative education)
6. ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co - operation Among Co - operatives)

#### หลักการสหกรณ์สากลปัจจุบัน (ค.ศ. 1996)

เมื่อโลกยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านลัทธิมนุษยชน ด้านการค้าเสรี ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคที่แตกต่างกัน และด้านสิ่งแวดล้อม หลักการสหกรณ์สากลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ของโลกด้วย ดังนั้น ICA จึงได้มีการประชุม ครั้งที่ 31 ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ในเดือน กันยายน 1995 (2538) และถือใช้หลักการสหกรณ์สากลปัจจุบันในปี ค.ศ. 1996 ดังนี้

1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ (Voluntary and open membership)
2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic member Control)
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member economic participation)
4. การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)
5. การศึกษา ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร (Education, Training and Information)
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co - operation Among Cooperatives)
7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

เพื่อให้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์โลกชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอนำหลักการสหกรณ์สากลเดิม (1966) กับหลักการสหกรณ์สากลปัจจุบัน (1996) มาเปรียบเทียบกันข้อต่อข้อ ดังนี้

### เปรียบเทียบหลักการสหกรณ์สากลเดิม 6 ข้อ และ หลักการสหกรณ์สากลใหม่ 7 ข้อ

หลักการสหกรณ์สากลเดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>1. Open and voluntary membership</b></p> <p>Membership of a co-operatives society shall be voluntary and available without artificial, restriction or any social political racial or religious discrimination to all persons, who can make use of its services and are willing to accept the responsibilities of membership</p> <p><b>1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยใจสมัคร</b></p> <p>สมาชิกภาพของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยความสมัครใจ และเปิดโอกาสให้ทุกคนที่สามารถใช้ประโยชน์ในบริการของ สหกรณ์และเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบของสมาชิกภาพเข้าเป็นสมาชิกได้ โดยปราศจากข้อจำกัดแบบเคลือบแฝง หรือความลำเอียงทางสังคม การเมือง เชื้อชาติหรือศาสนา</p>	<p><b>1. Voluntary and open membership</b></p> <p>Co-operatives are voluntary organization, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.</p> <p><b>1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ</b></p> <p>สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา</p>



หลักการสหกรณ์เดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>2. Democratic Control</b></p> <p>Cooperative societies are democratic organizations their affairs shall be administered by persons elected or appointed in a manner agree by the members and account able to them members of voting [one member one vote] and participation in decisions affecting their societies. In other than primary societies the administration shall be conducted on a democratic basis in a suitable form.</p> <p><b>2. การควบคุมแบบประชาธิปไตย</b></p> <p>สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตย กิจการของสหกรณ์จะต้องบริหารโดยบุคคลที่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งตามวิธีที่สมาชิกได้ตกลงกัน และจะรับผิดชอบต่อสมาชิก สหกรณ์ชั้นปฐมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการออกเสียง (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ของตน ในสหกรณ์อื่นนอกจากสหกรณ์ชั้นปฐมการบริหารงานให้ยึดหลักประชาธิปไตยในรูปแบบที่เหมาะสม</p>	<p><b>2. Democratic member control</b></p> <p>Co-operatives are democratic organization controlled by their member, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal rights [one member one vote] and co-operatives at other levels are also organized in a democratic manner.</p> <p><b>2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย</b></p> <p>สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตย ที่ควบคุมโดยมวลสมาชิกผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐม สมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่น ให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน</p>

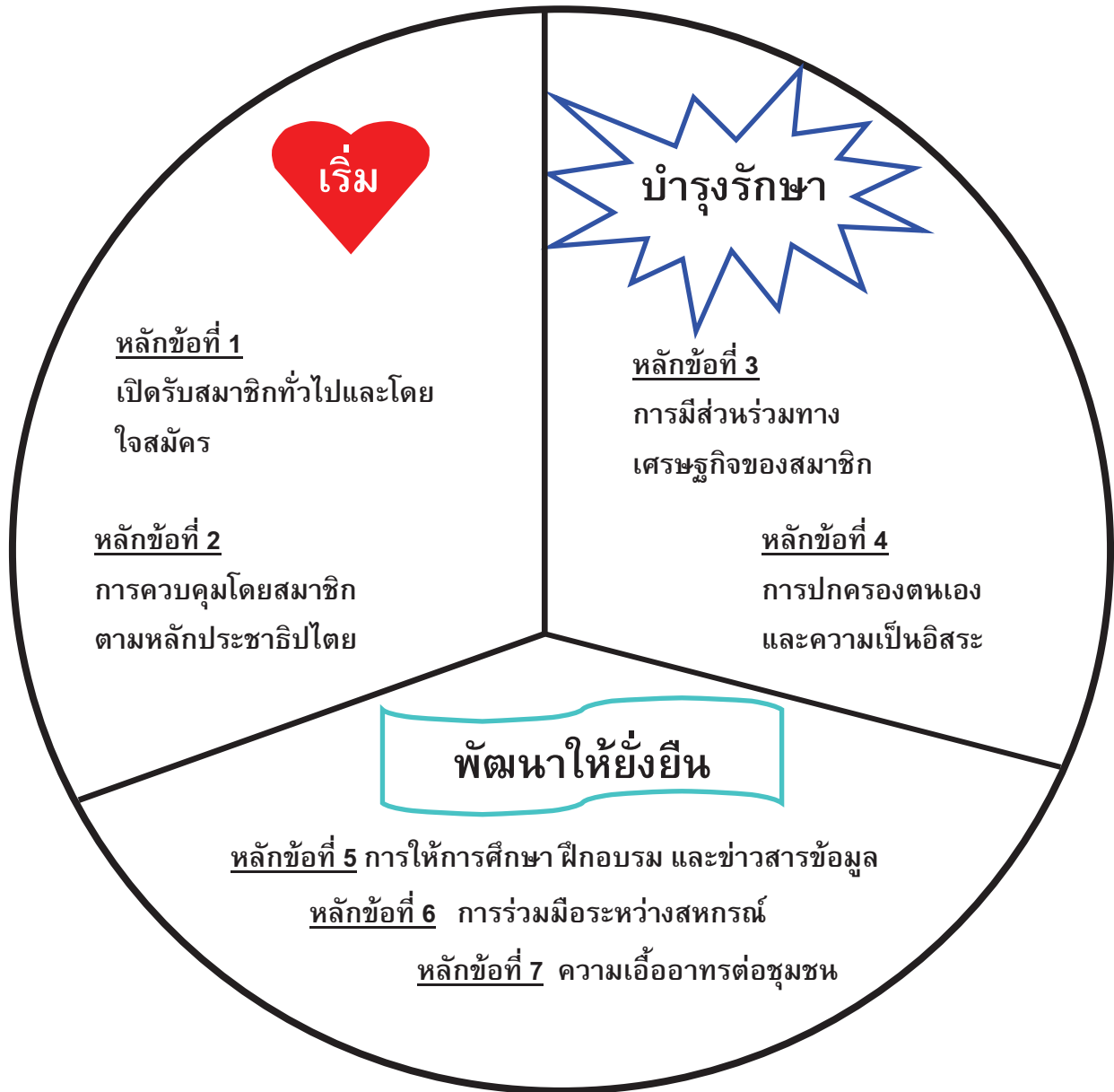
หลักการสหกรณ์เดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>3. Limited interest on capital</b></p> <p>Share capital shall only receive a strictly limited of interest, if any.</p> <p><b>3. การจำกัดดอกเบี้ยเงินทุน</b></p> <p>ทุนเรือนหุ้นให้ได้รับดอกเบี้ยในอัตราจำกัดอย่างเข้มงวด ถ้ามีการจ่ายดอกเบี้ย</p>	<p><b>3. Member economic participation</b></p> <p>Member contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property to the co-operative. They usually receive limited compensation, if any for capital subscribed as a condition of membership. Members allocated surpluses for any or all, of the following purposes; developing their cooperative, possibly by setting up reserves, part of which of least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.</p> <p><b>3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก</b></p> <p>สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการ “ให้” และควบคุมการ “ใช้” เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตน</li> <li>โดยจัดให้เป็นทุนสำรองของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งแห่งทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน</li> <li>เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์</li> <li>เพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ</li> </ul>

หลักการสหกรณ์เดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>4. Equitable distribution of surplus</b></p> <p>The economic results, arising out of the operations of a societies belong to the members of that society and shall be distributed in such manner as would in void one member gaining at the expense of others.</p> <p><b>4. การจัดสรรเงินส่วนเกินอย่างเที่ยงธรรม</b></p> <p>ผลทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็เป็นของสมาชิกสหกรณ์นั้นและจะต้องจัดสรรโดยวิธีที่พึงหลีกเลี่ยงไม่ให้สมาชิกคนใดได้เปรียบสมาชิกอื่น ทั้งนี้อาจทำได้โดยการตัดสินใจของสมาชิกดังต่อไปนี้จัดไว้เพื่อพัฒนากิจการของสหกรณ์ จัดไว้เพื่อบริการส่วนรวม หรือจ่ายให้สมาชิกตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์</p>	<p><b>4. Autonomy and independence</b></p> <p>Co-operatives are autonomous, self-help organizations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.</p> <p><b>4. หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ</b></p> <p>สหกรณ์เป็นองค์การอิสระ และพึ่งพาตนเอง โดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลง หรือผูกพันกับองค์การอื่น ๆ รวมถึงองค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์</p>

หลักการสหกรณ์เดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>5. Co-operative education</b></p> <p>All co-operative societies shall make provision for the education of their member, officers and employees and of the general public in the principle and technique of co-operation both economic and democratic.</p> <p><b>5. การศึกษาทางสหกรณ์</b></p> <p>สหกรณ์ทั้งปวงจะต้องจัดให้มีการศึกษาแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ และพนักงาน สหกรณ์ และประชาชนทั่วไป ในหลักและเทคนิคของสหกรณ์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ และประชาธิปไตย</p>	<p><b>5. Education, Training and Information</b></p> <p>Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers and employee, so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They also inform the general public, particularly young the general and opinion leaders, about the nature and benefits of co-operation.</p> <p><b>5. การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร</b></p> <p>สหกรณ์พึงให้การศึกษา และการฝึกอบรม แก่มวลสมาชิก ตัวแทน สมาชิก ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ข่าวสารแก่ สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชน และบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของ สหกรณ์ได้</p>

หลักการสหกรณ์เดิม	หลักการสหกรณ์สากลใหม่
<p><b>6. Co-operation Among Co-operatives</b></p> <p>All co-operative organization in order to best serve the interest of their members and their communities shall actively co-operate in every practical way with other co-operatives at local national and international levels having as their aim the achievement of unity of action by co-operators through out the word.</p> <p><b>6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์</b></p> <p>เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและชุมชนอย่างดีที่สุดสหกรณ์ทั้งปวงจะต้องร่วมมือกันอย่างกระตือรือร้นในทุกๆ ด้านที่ปฏิบัติได้กับสหกรณ์อื่นๆ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระหว่างประเทศ ที่มีจุดมุ่งหมายบรรลุถึงเอกภาพแห่งการปฏิบัติของนักสหกรณ์ทั่วโลก</p>	<p><b>6. Co-operation Among Co-operatives</b></p> <p>Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional, and international structures.</p> <p><b>6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์</b></p> <p>สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ</p> <p><b>7. Concern for Community</b></p> <p>Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.</p> <p><b>7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน</b></p> <p>สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ</p>

หลักการสหกรณ์สากลปัจจุบันทั้ง 7 ข้อ ถือได้ว่าเป็นหลักการของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้เขียนขอแบ่งเป็น 3 ช่วงของการนำไปปฏิบัติ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 หลักการสหกรณ์ 7 ข้อ : หลักการของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

## วิเคราะห์หลักการสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของหลักการสหกรณ์สากล

### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ

ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ เนื้อหาส่วนใหญ่คล้ายกับหลักการสหกรณ์เดิมแต่เพิ่มคำว่า **ปราศจากการกีดกันทางเพศ** ที่เป็นเช่นนี้เพราะสังคมโลกได้มีการพูดถึงสิทธิมนุษยชนมากขึ้น สตรีเรียกร้องสิทธิความเท่าเทียมกับบุรุษ และในอดีตผู้ที่ไปทำงานต่างประเทศ หรือติดภารกิจอื่น) คนในครอบครัวก็ไม่สามารถก่อกิจกรรมสัญญาใดๆ กับสหกรณ์ได้ จึงทำให้เป็นปัญหาในทางปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้อุปสรรคนี้คลี่คลายไป จึงมีการเพิ่ม “การไม่กีดกันทางเพศ” เข้าไปในหลักการสหกรณ์ข้อที่ 1

ดังนั้นหลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 นี้ จึงเป็นการเน้นให้เห็นว่า การเปิดรับสมาชิกสหกรณ์เป็นการรับบุคคลที่มีความสมัครใจที่จะใช้บริการของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก ซึ่งจะไม่มีการกีดกันไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย ไม่ว่าจะอยู่ในสังคมต่างกัน เช่น จะรวยหรือจนหรือคนละวรรณะก็เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้ จะต่างเชื้อชาติหรือนับถือศาสนาที่ต่างกัน ความเห็นทางการเมืองที่ต่างกันก็เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้

### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

สืบเนื่องมาจากหลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 เมื่อให้ออกาสบุรุษและสตรีเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้แล้ว ก็ให้ออกาส ทั้งบุรุษและสตรีมีสิทธิได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก (เป็นคณะกรรมการ) ในสหกรณ์ชั้นปฐม ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบายและตัดสินใจในกิจการสหกรณ์แทนสมาชิก ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการไปตามแนวประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

ดังนั้นหลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 จึงเป็นการเน้นให้เห็นว่า ต้องมีการใช้หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะเมื่อมีการรับสมัครสมาชิกตามข้อที่ 1 แล้ว จะต้องมีการประชุมเพื่อให้สมาชิกได้ใช้สิทธิออกเสียง (ตามหลักประชาธิปไตย) ในการคัดเลือกคณะกรรมการ หรือผู้แทนของสมาชิกมาดำเนินการกิจการของสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียง (one man one vote) และยังมีสิทธิและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ ร่วมตัดสินใจในการกำหนดแผนงานในสหกรณ์ชั้นปฐม นอกจากนั้นสมาชิกก็สามารถใช้สิทธิเลือกผู้แทนของตนไปประชุมเพื่อออกเสียงแทนได้ โดยบุรุษและสตรีมีสิทธิได้รับเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกได้เท่าเทียมกัน ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการไปตามแนวประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

หลักการสหกรณ์ข้อนี้เป็นการรวมหลักการสหกรณ์สากลเดิมข้อ 3 และข้อ 4 เข้าด้วยกันเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับเงินเหมือนกัน และเพิ่มเติมการจัดสรรเงินส่วนเกิน คือ เพื่อเป็นทุนสำรองตามกฎหมาย ซึ่งสมาชิกต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน และจัดสรรเพื่อสนับสนุนกิจการอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ ซึ่งการเพิ่มเติมส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้การใช้จ่ายเงินส่วนเกินสามารถสนับสนุน หลักการสหกรณ์ข้อ 7 ด้วย



ดังนั้นหลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 จึงเป็นการชี้ให้เห็นว่า เมื่อรับสมาชิกเข้ามาแล้ว (ตามหลักข้อที่ 1) มีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการแล้ว (ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 2) สหกรณ์จะอยู่เฉยๆ ไม่ได้ต้องมีการดำเนินธุรกิจ (แยกตามประเภทของสหกรณ์) เพราะสมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ใช้บริการจากสหกรณ์ เป็นผู้ควบคุมสหกรณ์ด้วย ในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ต้องเป็น “ผู้ให้” อย่างเที่ยงธรรม คือ ต้องถือหุ้นเป็นการลงทุนในธุรกิจของตน โดยมูลค่าหุ้นของแต่ละสหกรณ์อาจจะไม่เท่ากัน โดยมีทั้งหุ้นเมื่อแรกเข้า หุ้นระหว่างการเป็นสมาชิก และหุ้นเพิ่มขณะใดขณะหนึ่งที่สมาชิกต้องการ ถือว่าเป็นการรวมทุนภายในของสหกรณ์โดยสมาชิกเอง เช่น ในสหกรณ์ทุกประเภท สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นเมื่อแรกเข้า และ “ให้” การลงทุนในสหกรณ์แตกต่างกันในสหกรณ์แต่ละประเภทขึ้นอยู่กับข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์นั้นๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ อาจจะกำหนดไว้ว่าสมาชิกแต่ละคนต้องจ่ายเงินค่าหุ้นขั้นต่ำแต่ละเดือนในระหว่างการเป็นสมาชิกตามอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันของแต่ละคนก็ได้

สหกรณ์การเกษตร อาจจะกำหนดไว้ว่าสมาชิกแต่ละคนต้องถือหุ้นเพิ่มตามส่วนแบ่งเงินกู้แต่ละครั้ง สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ เช่น สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน อาจจะกำหนดไว้ว่า สมาชิกแต่ละคนต้องถือหุ้นเพิ่มตามส่วนแบ่งเงินกู้แต่ละครั้ง และตามส่วนแบ่งที่ดินที่ถือครอง เป็นต้น

เมื่อลงทุนในสหกรณ์เป็นทุนภายในแล้ว สมาชิกก็มีหน้าที่ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ เช่น มาซื้อ - ขาย สินค้ากับสหกรณ์ มาฝากเงิน - กู้เงินกับสหกรณ์ มาใช้บริการที่สหกรณ์จัดไว้ให้ เมื่อสิ้นปีการบัญชีก็จะมีการสรุปผลกำไร / ขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก หากสหกรณ์มีกำไรหรือส่วนเกินจากการดำเนินธุรกิจก็ต้องนำมาจัดสรรให้เกิดความเที่ยงธรรมตามแนวประชาธิปไตย โดยเงินส่วนเกินนั้นอย่างน้อยต้องควบคุมการ “ใช้” โดยจัดสรรให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตน หมายความว่า ต้องพัฒนาทั้งวัตถุ (อาคาร สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ) และพัฒนาคนในสหกรณ์ (ให้ความรู้และโอกาสในการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ แก่สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ฯลฯ)
2. จัดให้เป็นทุนสำรองตามกฎหมาย ซึ่งทุนส่วนนี้จะนำมาแบ่งปันกันไม่ได้ (ในกรณีของประเทศไทย เงินส่วนหนึ่งจะจัดสรรเป็นเงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ด้วย)
3. เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ หมายถึง
  - 3.1 จ่ายปันผลให้สมาชิกตามส่วนของหุ้นที่มีอยู่ในสหกรณ์
  - 3.2 จ่ายเฉลี่ยคืนให้สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ เช่น ตามส่วนแบ่งดอกเบี้ยเงินกู้ / เงินฝาก / ปริมาณการซื้อ / ปริมาณการขาย / ปริมาณการใช้บริการ เป็นต้น
4. เพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ เช่น การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ของสหกรณ์ การช่วยเหลือสมาชิกและชุมชนของสหกรณ์ เป็นต้น

#### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการสหกรณ์ข้อนี้ไม่มีในหลักการสหกรณ์สากลเดิมเป็นการเพิ่มเติมใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากตลาดการค้าของโลกได้เปลี่ยนแปลงเป็นการค้าแบบเสรี การลดการอุดหนุนสินค้าเกษตรของรัฐบาลหลายประเทศ การทบทวนกฎเกณฑ์ทางการเงิน การอุตสาหกรรม และการเมือง ทำให้สหกรณ์ทั่วโลกต้องเผชิญหน้ากับธุรกิจข้ามชาติ ที่มีความได้เปรียบทั้งทางด้านเงินทุนและสิทธิทางกฎหมาย ประกอบกับสหกรณ์ต้องทำธุรกิจกับเอกชน และกู้ยืมเงินจากแหล่งทุนภายนอกมากขึ้น จึงจำเป็นต้องกำหนดหลักการสหกรณ์ข้อนี้เอาไว้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการครอบงำทางการเมือง ครอบงำการดำเนินงาน และครอบงำทางการเงินจากผู้ที่สหกรณ์ต้องไปเกี่ยวข้องกับด้วย

#### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร

หลักการสหกรณ์ข้อนี้ได้เพิ่มเติมคำว่า **การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร** เข้ามา ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของโลกที่แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

ดังนั้นหลักการสหกรณ์สากลข้อ 5 จึงกำหนดให้สหกรณ์พึงให้การศึกษา (เป็นการศึกษาในระบบ ซึ่งส่วนมากเรียนในสถาบันการศึกษา 1 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรการศึกษา และเมื่อเรียนสำเร็จก็ได้รับประกาศนียบัตร วุฒิบัตร ปริญญาบัตร ฯลฯ เพื่อแสดงการจบการศึกษา) การฝึกอบรม (เป็นการศึกษานอกระบบ ซึ่งมักจะจัดในระยะเวลาสั้นๆ เฉพาะเรื่อง และเฉพาะกลุ่ม) และข้อมูลข่าวสาร (เป็นการศึกษาตามอัธยาศัย ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ฯลฯ โดยไม่จำเป็นต้องศึกษาในชั้นเรียน)

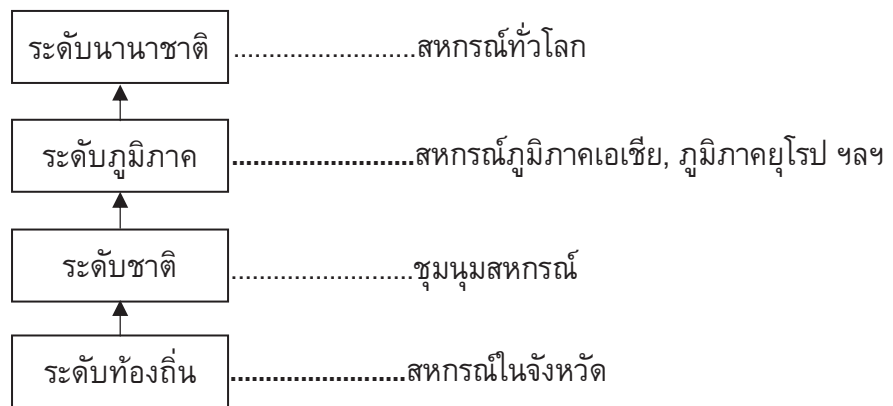
ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ยังได้เพิ่มเติมว่า ผู้ที่ควรจะต้องได้รับการศึกษา ฝึกอบรม และรับข้อมูลข่าวสาร คือ สมาชิก ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการสหกรณ์ พนักงาน เยาวชน และบรรดาผู้นำทางด้านความคิด (ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ฯลฯ) ทั้งนี้เพื่อเป็นการปูพื้นฐานความเข้าใจ ในขบวนการสหกรณ์ให้กับเยาวชน และเป็นการให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้นำด้านความคิด และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างกว้างขวาง

#### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

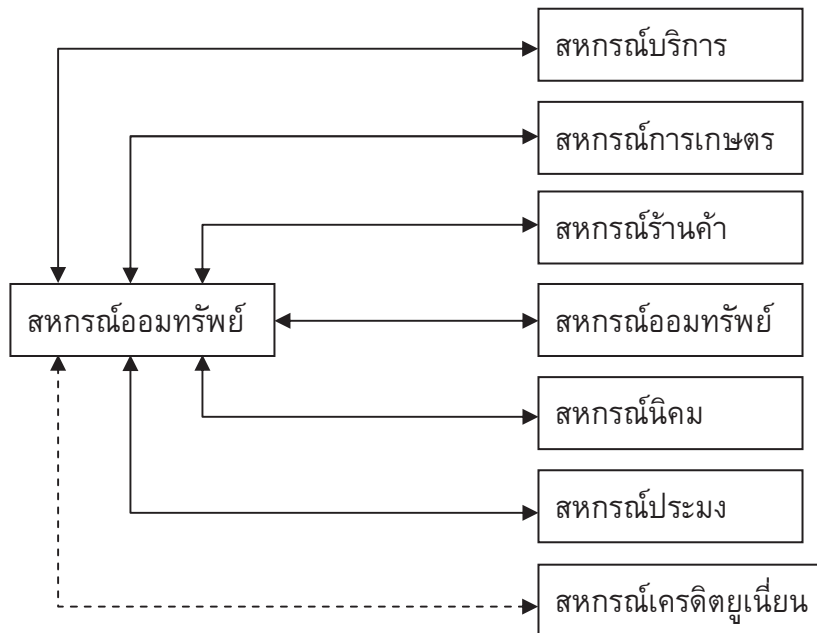
ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ได้เพิ่มเติมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ใน “ระดับภูมิภาค” เข้ามา ทั้งนี้เพราะมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ยุโรป กลุ่มลาตินอเมริกาบางส่วน และแอฟริกา ทำให้เกิดความแตกต่างในโอกาสของการเติบโตในขบวนการสหกรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนด ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในระดับภูมิภาคเพิ่มมาจากระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เอาไว้ด้วย

ในหลักการสหกรณ์ข้อ 6 นี้ เป็นการชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์ทุกประเภทสามารถร่วมมือกันทางธุรกิจได้ โดยอาจจะร่วมมือทั้งในแนวดิ่ง (แนวตั้ง) และแนวนอนก็ได้ เช่น ชื้อ - ขาย - แลก - เปลี่ยน สินค้าระหว่างกัน กู้/ยืม เงินระหว่างกัน หรือร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น ดังแผนภูมิที่ 2

ความร่วมมือในแนวดิ่ง คือ ความร่วมมือต่างระดับ ดังนี้



ความร่วมมือในแนวนอน คือ ความร่วมมือในระดับเดียวกัน ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 : ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

หลักการสหกรณ์ข้อนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ เนื่องจากเกิดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมทั่วโลก ดังนั้นที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (The United Nations Conference on Environment and Development : UNCED) ที่กรุงริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล ในเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1992 จึงได้อนุมัติแผนปฏิบัติการที่ 21 (Agenda 21) เพื่อเป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ ในโลก นำไปปรับใช้ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น แนวทางการดำเนินงานต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ 21 ได้กำหนดไว้สำหรับใช้ในปัจจุบัน ไปจนกระทั่งถึงศตวรรษที่ 21

ดังนั้น ในส่วนของสหกรณ์ องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) จึงได้ประชุมรับเอาแผนปฏิบัติการที่ 21 มาปรับใช้ในขบวนการสหกรณ์ ในเดือนตุลาคม ค.ศ. 1992 (พ.ศ. 2535) ต่อมาได้ประกาศแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ (Statement on Cooperative Identity) ในเดือนกันยายน ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) ซึ่งมีผลมาจากการประชุมสมัชชาครั้งที่ 31 ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ และในแถลงการณ์ดังกล่าวได้กล่าวถึงสหกรณ์ 3 ประเด็น คือ คำนิยาม คำนิยม และหลักการสหกรณ์ ซึ่งในหลักการสหกรณ์สากลครั้งนี้ได้เพิ่มเติม “ความเอื้ออาทรต่อชุมชน” เข้ามาเป็นหลักการข้อที่ 7 และถือปฏิบัติตั้งแต่ ค.ศ. 1996 (พ.ศ. 2539) เป็นต้นมา โดยหลักการสหกรณ์ข้อนี้ได้กำหนดวิธีปฏิบัติในสหกรณ์แต่ละประเภทไว้ใน **Co-operative Agenda 21** ซึ่งกำหนดให้สมาชิกสหกรณ์ในสหกรณ์ทุกประเภทมีการเรียนรู้และดำเนินการในด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 9 ส่วน (หรือสหกรณ์ 9 ประเภททั่วโลก) คือ (ICA, 1996)

- |           |  |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | ภาคการเกษตร (Agricultural Sector)  |
| ส่วนที่ 2 | ภาคร้านค้า (Consumer Sector)   |
| ส่วนที่ 3 | ภาคการประมง (Fisheries Sector)   |
| ส่วนที่ 4 | ภาคการเคหะสถาน (Housing Sector)  |
| ส่วนที่ 5 | ภาคอุตสาหกรรม/หัตถกรรม (Industrial / Handicraft Sector)  |
| ส่วนที่ 6 | ภาคการท่องเที่ยว (Tourism Sector)  |
| ส่วนที่ 7 | ภาคการพลังงาน (Energy Sector)  |
| ส่วนที่ 8 | ภาคการเงิน/เครดิต (Financial Sector)   |
| ส่วนที่ 9 | ภาคการศึกษา การสื่อสาร และการเอาใจใส่ดูแลสาธารณะ (Education, Communication and Public Awareness) |

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะในภาคการเงิน / เครดิต (Financial Sector) ซึ่ง ICA ได้อธิบายเหตุผลที่สหกรณ์ต้องเอื้ออาทรต่อชุมชนไว้ว่า “สมาชิก ICA ประมาณร้อยละ 33 เป็นสมาชิกที่อยู่ในสหกรณ์การเงิน (financial co-operatives) ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารสหกรณ์ (co-operative banks) สหกรณ์ออมทรัพย์ (savings and credit co-operatives) สหกรณ์ประกันภัย (insurance co-operatives) และอื่นๆ ดังนั้นเครื่องส่งเสริมทางเศรษฐกิจที่จะนำไปสู่การดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างได้ผล โดยผ่านทางด้านการเงิน สหกรณ์จะต้องสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและนโยบายการใช้จ่ายเงินได้”

ฉะนั้น จึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objectives) ไว้ว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้กลไกด้านการเงิน” พร้อมทั้งกำหนดวิธีการดำเนินการ (Methods) ไว้ 2 ข้อ คือ

1. นำเอานโยบายสิ่งแวดล้อมมาใช้ในสหกรณ์โดยยึดหลักธรรมะ
2. ส่งเสริมและก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการเงินใหม่ เพื่อจะได้นำไปส่งเสริมในด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

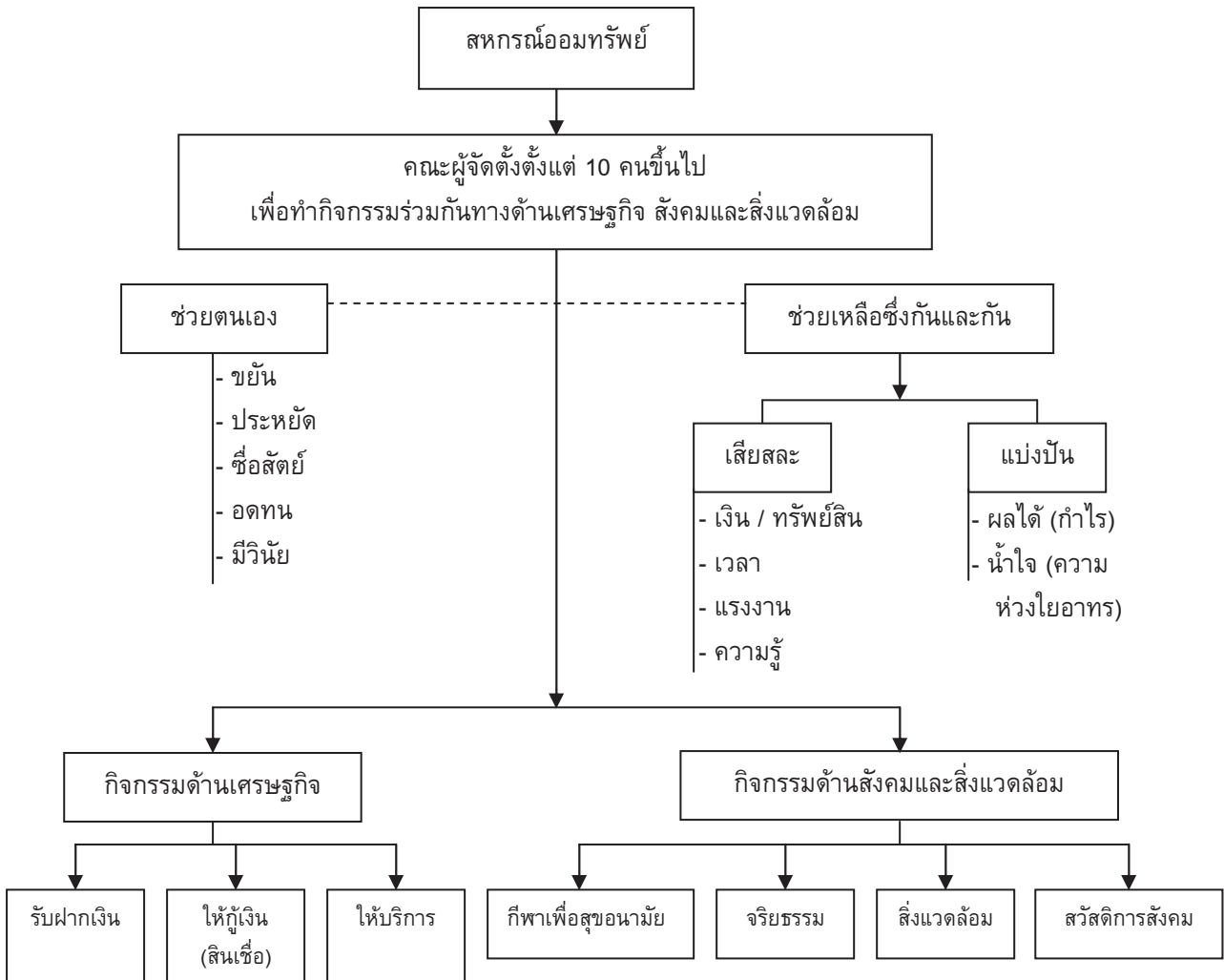
ซึ่งหลักการสหกรณ์ข้อ 7 นี้ คนในวงการสหกรณ์ยังนำไปใช้ไม่ครบถ้วน และไม่ถูกต้องนักเพราะส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นการเอื้ออาทรต่อชุมชนในแง่ของการช่วยเหลือสมาชิก การบริจาค เช่น ให้ทุนการศึกษา บริจาคสร้างถนน วัด โต้ะ แก้วอี๋ บริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ และอื่นๆ

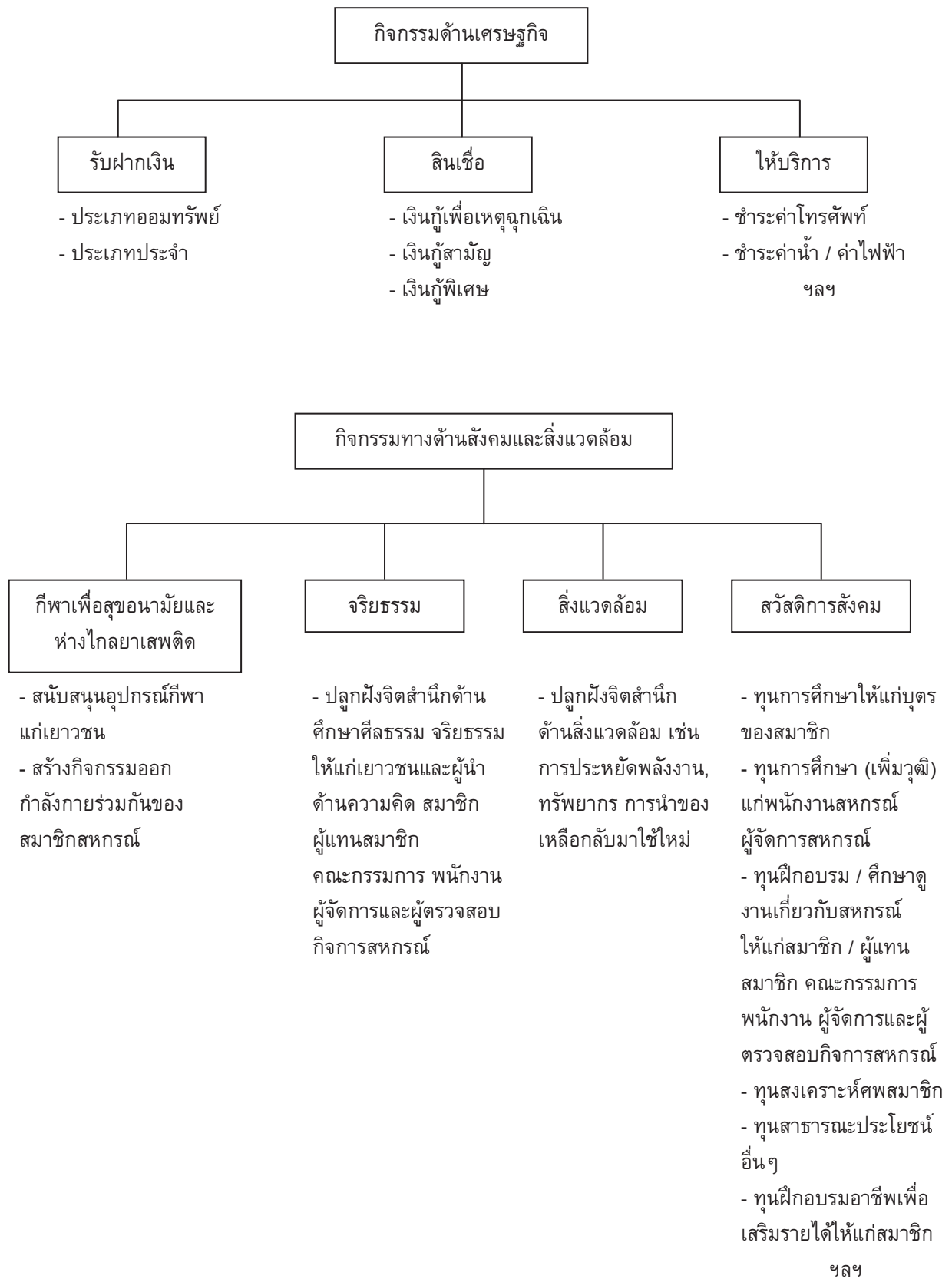
ดังนั้นปัญหาของผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ก็คือจะนำหลักการสหกรณ์ ทั้ง 7 ข้อ ไปใช้ปฏิบัติจริงได้อย่างไร คำตอบคือ นำไปใช้โดยผ่าน “วิธีการสหกรณ์” ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

## 5. การวิเคราะห์วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ละเลยหลักการบริหารธุรกิจ”

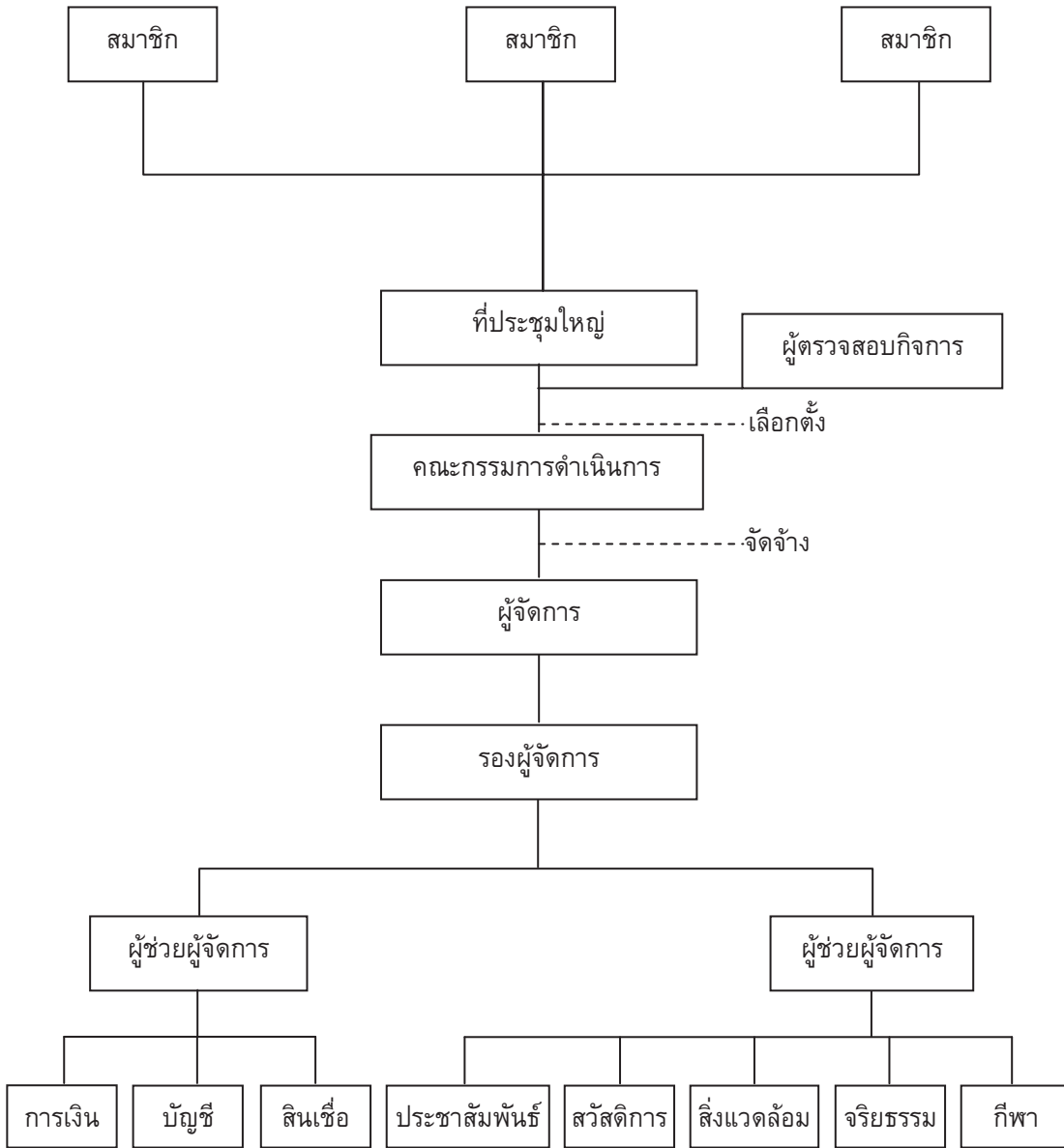
ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท จึงมีการนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในทางปฏิบัติแตกต่างกันในแต่ละประเภท เช่น การจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก และการเอื้ออาทรต่อชุมชน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในกฎหมาย หรือ พ.ร.บ. ข้อบังคับ ระเบียบข้อตกลงและสัญญาของสหกรณ์ ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์







โดยมีโครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากตัวอย่างที่ยกมาคร่าว ๆ จะเห็นได้ว่า “วิธีการสหกรณ์” เป็นการนำหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ มาปฏิบัติ โดยผ่านตามขั้นตอนการดำเนินงานตามอุดมการณ์สหกรณ์ และไปตามโครงสร้างการจัดองค์กรของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้โดยผ่านกฎหมายหรือพ.ร.บ. ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อตกลง และสัญญา ฯลฯ ของแต่ละสหกรณ์ โดยมีศีลธรรม จริยธรรม กำกับการปฏิบัติ

เมื่อวิเคราะห์เจาะลึกโดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ จะพบว่า “วิธีการสหกรณ์” คือ การนำหลักการสหกรณ์มาใช้โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ (3 กลุ่ม)

1. ขั้นเริ่มดำเนินการ โดยใช้หลักการสหกรณ์ข้อ 1, 2 และ 5
2. ขั้นบำรุงรักษา โดยใช้หลักการสหกรณ์ข้อ 3, 4
3. ขั้นพัฒนาให้ยั่งยืน โดยใช้หลักการสหกรณ์ข้อ 5, 6 และ 7

โดยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้มีเครื่องมือที่นำมาใช้กำกับการปฏิบัติ 3 ด้าน คือ (3 มุม)

1. ด้านกฎหมายและข้อบังคับ เช่น พ.ร.บ.สหกรณ์, ข้อบังคับ, ระเบียบ เป็นต้น
2. ด้านเศรษฐกิจ เช่น การทำธุรกิจร่วมกันเพื่อช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีส่วนเกินจากการทำธุรกิจก็นำมาจัดสรรคืนสมาชิกอย่างเหมาะสม หรือถ้าทำผิดกฎ ระเบียบ ข้อตกลง ก็มีการปรับหรือฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้
3. ด้านสังคม เช่น มีจิตสำนึกในการร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ รู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ของตน บนความเป็นประชาธิปไตยในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์และมีจิตสำนึกในการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีศีลธรรมและจริยธรรมกำกับ

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานทั้ง 3 กลุ่ม (3 ขั้นตอน) มี 3 มุม (3 ด้าน) เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ จะขาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือมุมใดมุมหนึ่งไปไม่ได้ ดังนี้

## วิเคราะห์วิธีการสหกรณ์

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p><b>ขั้นที่ 1 เริ่มดำเนินการ / จัดตั้งสหกรณ์</b></p> <p>* อาจจะเริ่มจากหลักการสหกรณ์ข้อ 5 คือ มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ “สหกรณ์” กับผู้ที่ต้องการจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ก่อน เพื่อเขาจะได้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น อาจจะมีการประชุม แจกแผ่นพับ ออกข่าวในวิทยุ โทรทัศน์ หรือ วิทยุชุมชน เป็นต้น</p> <p>* เมื่อเขาเข้าใจพอสมควร ก็สามารถสมัครเข้ามาเป็นสมาชิก โดยรวมกลุ่มคนที่มีความต้องการตรงกัน ซึ่งบุคคลที่รวมกลุ่มกันนี้ ต้องเป็นบุคคลธรรมดา และบรรลุนิติภาวะ ซึ่งบุคคลแต่ละคนที่มีสมัครเข้ามาเป็นสมาชิก และเต็มใจรับผิดชอบในสหกรณ์นี้ จะไม่ถูกกีดกัน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง จะอยู่ในสังคมต่างกัน หรือจะต่างเชื้อชาติ ต่างศาสนาก็เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้ หรือแม้แต่มีความเห็นทางการเมืองที่ต่างกันก็เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้ เช่นเดียวกันตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 1</p>	<p>ข้อ 1,2,5</p> <p>ข้อที่ 5</p> <p>ข้อที่ 1</p>	<p>* การใช้เครื่องมือกำกับการปฏิบัติทั้ง 3 ด้านนี้อาจจะใช้พร้อมๆ กันในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานหรืออาจใช้ด้านใดด้านหนึ่งในขณะหนึ่งก็ได้ เช่น ในขั้นเริ่มดำเนินการ :</p> <p><b>* ใช้ด้านกฎหมายและข้อบังคับ</b></p> <p>- การจัดตั้ง : เป็นไปตามพ.ร.บ. สหกรณ์</p> <p>- คุณสมบัติของสมาชิก : เป็นไปตามข้อบังคับ</p>	<p>* การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์สหกรณ์ โดยมากมักจะนำมาใช้ในลักษณะของศีลธรรม และจริยธรรมกำกับการปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์</p> <p>* มีวินัย และใช้อธิปไตย 4</p>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>* เมื่อสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็จะมีสิทธิ และหน้าที่ ดังนี้</p> <p><b>สิทธิ</b> - เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกเสียงเลือกตั้งกรรมการ และมีสิทธิได้รับเลือกเป็นกรรมการในที่ประชุมใหญ่ (ตามหลักประชาธิปไตย)</li> <li>- เลือกผู้แทนของตนไปประชุมเพื่อออกเสียงแทน โดยสตรีมีสิทธิได้รับเลือกเท่าเทียมกับบุรุษ</li> <li>- สอบถามการดำเนินงาน ขอดูเอกสารและรายงานประชุมของสหกรณ์ได้</li> </ul> <p><b>หน้าที่</b> - เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมใหญ่ของสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำธุรกิจกับสหกรณ์ทั้งในฐานะเป็นเจ้าของ และเป็นผู้ให้บริการ นั่นคือ ต้องมีการลงทุน (ถือหุ้นฝากเงิน) และใช้บริการของสหกรณ์ (กู้เงินและใช้บริการอื่นๆ) เมื่อมีส่วนเกินก็นำมาพิจารณาจัดสรรคืนสมาชิก</li> </ul> <p><b>สิทธิและหน้าที่</b> - กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่</p> <p>* ดังนั้นเมื่อสมาชิกรู้สิทธิ หน้าที่ของตน และคณะกรรมการจัดตั้งได้ยื่นขอจัดตั้งสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์จนได้รับอนุมัติให้จัดตั้งได้ สมาชิกทุกคนต้องใช้สิทธิและหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์</p>	<p>ข้อที่ 2</p>	<p><b>* ใช้ด้านสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีจิตสำนึกในการเลือกคนดีเข้ามาเป็นกรรมการไม่ใช่เล่นพรรคเล่นพวกเพื่อเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ในสหกรณ์</li> <li>- มีจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกที่จะต้องเข้าร่วมประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมเพื่อใช้สิทธิและหน้าที่ของตนในทางที่เหมาะสม</li> </ul> <p><b>* ใช้ด้านเศรษฐกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในสหกรณ์ เช่น ถือหุ้น ฝากเงิน เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจ (สหกรณ์)</li> <li>- กู้ยืมเงิน ใช้บริการอื่นๆ ของสหกรณ์ เพื่อแสดงความเป็นผู้ใช้บริการของสหกรณ์</li> <li>- จัดสรรเงินส่วนเกินคืนสมาชิก เพื่อแสดงความเป็นธุรกิจแบบสหกรณ์</li> </ul>	<p>* ใช้อิทธิบาท 4 ในการช่วยตนเอง</p> <p>* ใช้สังคหวัตถุ 4 ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p><b>ขั้นที่ 2 ขั้นบำรุงรักษา</b></p> <p>* ดังได้กล่าวในช่วงวิเคราะห์หลักการสหกรณ์แล้วว่า เมื่อรับสมาชิกสหกรณ์เข้ามา (ตามหลักการข้อที่ 1) มีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการแล้ว (ตามหลักการข้อที่ 2) สหกรณ์จะอยู่เฉยๆ โดยไม่ทำธุรกิจไม่ได้ เพราะสมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ให้บริการจากสหกรณ์ เป็นผู้ควบคุมสหกรณ์ด้วย ดังนั้นในฐานะเจ้าของสหกรณ์จะต้องเป็นผู้ <u>“ให้”</u> อย่างที่เที่ยงธรรม คือ ต้องลงทุนในธุรกิจของตนโดยการถือหุ้นในสหกรณ์ ซึ่งจะมีทั้งหุ้นเมื่อแรกเข้าหุ้นระหว่างการเป็นสมาชิก และถือหุ้นเพิ่มตามที่ต้องการ นอกจากนั้นต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ คือ ร่วมวางแผน และกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน</p> <p>ในฐานะผู้ให้บริการของสหกรณ์ สมาชิกต้องมาใช้บริการของสหกรณ์ เช่น มาซื้อ - ขายสินค้ากับสหกรณ์ มาฝากเงิน - กู้เงินกับสหกรณ์ มาใช้บริการอื่นที่สหกรณ์จัดไว้บริการ</p> <p>ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ สมาชิกจะทำหน้าที่ควบคุมการ <u>“ใช้”</u> จ่ายเงิน และการจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์ให้เกิดความเที่ยงธรรม โดยให้เป็นไปตาม หลักการสหกรณ์ข้อ 3</p>	<p>ข้อ 3,4</p> <p>ข้อที่ 3</p>	<p>* <b>ใช้ด้านเศรษฐกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในหุ้นของสหกรณ์</li> <li>- ฝากเงิน (ออมเงิน)</li> <li>- กู้เงิน</li> <li>- จัดสรรเงินส่วนเกิน (กำไร)</li> </ul> <p>* <b>ใช้ด้านสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เล่นพรรคเล่นพวก</li> <li>- ไม่จัดสรรประโยชน์ให้ตัวเองจนลืมนึกถึงความพอดี พอประมาณ และมีเหตุมีผล (นั่นคือ ความพอเพียง)</li> </ul>	<p>* ใช้สังคหวัตถุ 4 ในการช่วยตนเอง และใช้สารานียธรรม 6 ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>* มีหิริ โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัว และละอายต่อบาปจนไม่กล้าทุจจริต หรือประพฤติมิชอบในการร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ทั้งในฐานะสมาชิกและฐานะคณะกรรมการ</p>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>ในกรณีที่สหกรณ์จัดสรรเงินส่วนเกิน นอกเหนือจากหลักการสหกรณ์แต่เป็นไปตามข้อบังคับและ พ.ร.บ.สหกรณ์ เช่น การกำหนดเงินโบนัส คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ฯลฯ ซึ่งมีสหกรณ์ออมทรัพย์หลายสหกรณ์ได้จัดสรรเงินส่วนเกินไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรให้เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ ตามกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนสำรองตามกฎหมาย</li> <li>- เงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์</li> </ul> </li> <li>จัดสรรให้สมาชิกตามหลักการสหกรณ์ ในรูปของเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้ว</li> <li>- เงินเฉลี่ยคืนตามอัตราส่วนของธุรกิจที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์</li> </ul> </li> <li>จัดสรรให้สมาชิก ตามหลักการสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ในรูป ทุน สวัสดิการ และสาธารณประโยชน์ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนรักษาระดับเงินปันผล</li> <li>- ทุนสะสมเพื่อขยายกิจการ</li> <li>- ทุนส่งเสริมการศึกษา</li> <li>- ทุนส่งเสริมสวัสดิการของสมาชิก</li> <li>- ทุนสาธารณประโยชน์</li> </ul> </li> <li>จัดสรรให้กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในรูปของเงินโบนัส</li> </ol>		<p>* ใช้ด้านกฎหมายและข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การ “ให้” คือการลงทุนในสหกรณ์ หรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ และการ “ใช้” คือ การจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์ต้องเป็นไปตาม หลักการสหกรณ์ กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์</li> <li>- การผิดสัญญาหรือผิดข้อตกลงที่ทำไว้กับสหกรณ์ก็อาจจะต้องมีการปรับ การดำเนินคดีตามกฎหมาย</li> </ul>	

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>ในการจัดสรรเงินส่วนเกินนี้ สหกรณ์อาจจะต้องเพิ่มในเรือนทุน สหกรณ์ด้านกีฬา, จริยธรรมและด้านสิ่งแวดล้อมให้ชัดเจน โดยมีกิจกรรมรองรับเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ข้อที่ 7</p> <p>* ในการทำธุรกิจของสหกรณ์ อาจจะต้องมีการพึ่งพาหน่วยงานของรัฐบาล หรือมีการไปกู้ยืมเงินจากสหกรณ์อื่น / สถาบันการเงินอื่น หรือให้สถาบันการเงินอื่นกู้ยืม หรือไปร่วมลงทุน / ร่วมทำธุรกิจกับเอกชน คณะกรรมการต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ใช่ใช้อำนาจของคณะกรรมการ หรือผู้จัดการไปดำเนินการ โดยสมาชิกมิได้เห็นชอบด้วย เมื่อเข้าไปเกี่ยวข้องกับรัฐบาลหรือเกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจกับคู่สัญญาแล้วก็ไม่ได้หมายความว่า สหกรณ์ต้องตกเป็นเบี้ยล่างภายใต้การควบคุมของรัฐบาลหรือของคู่สัญญา คู่สัญญาจะใช้สิทธิควบคุม / ครอบงำกิจการสหกรณ์ไม่ได้ สหกรณ์จะต้องยังคงความเป็นอิสระในการบริหารงานภายใต้อำนาจการควบคุมของสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย</p>	ข้อที่ 4	<p><b>* ใช้ด้านกฎหมายและข้อบังคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำสัญญา, ข้อตกลงในทางธุรกิจ หรือขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และ ระเบียบ</li> </ul> <p><b>* ใช้ด้านสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกใช้วิจรณ์ญาณในการพิจารณาขอความช่วยเหลือ หรือทำสัญญาข้อตกลงกับองค์กรของรัฐ หรือเอกชน ว่าสหกรณ์จะเสียเปรียบหรือเป็นแหล่งแสวงหาผลประโยชน์ของผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ หรือเป็นความมั่งคั่ง เห็นแก่ได้ของสหกรณ์ใหม่ ให้พิจารณาความพอเพียง ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลในการดำเนินธุรกิจด้วย ทั้งนี้ต้องใช้ความรู้คู่คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจแต่ละด้านด้วย</li> </ul>	<p>* ใช้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นหลัก และพยายามใช้คุณธรรมในการทำธุรกิจ</p> <p>สมาชิก / คณะกรรมการ / ผู้จัดการ / เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต้องมีแนวคิดในการรัก และภักดีต่อสหกรณ์ ไม่สร้างภาระผูกพันกับองค์กรของรัฐ หรือ เอกชนอื่น ประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มของตนเอง</p>



การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p><b>ขั้นที่ 3 พัฒนาให้ยั่งยืน</b></p> <p>* การศึกษา ฝึกอบรมและข้อมูลข่าวสาร เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ ไม่ว่าจะ เป็นสมาชิก ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ เยาวชน และบรรดาผู้นำทางด้านความคิด (ผู้นำทางสังคม ผู้นำทางศาสนา ฯลฯ) ควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจเฉพาะด้าน ดังนั้น สหกรณ์จึงควรให้มีการพัฒนาคนในสหกรณ์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อแก่เจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการของสหกรณ์ ทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก โดยมีข้อผูกพันว่า เมื่อเรียนสำเร็จแล้ว ต้องทำงานให้กับสหกรณ์ต่อไป เป็นต้น</li> <li>- ให้ทุนฝึกอบรม / สัมมนา / ทุนงานสำหรับสมาชิกสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เยาวชน และบรรดาผู้นำทางด้านความคิด</li> <li>- จัดทำข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นของสหกรณ์ ในรูปของหนังสือ เอกสาร เทป Website VCD DVD และผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ รวมทั้ง</li> </ul>	<p>ข้อ 5,6,7</p> <p>ข้อที่ 5</p>	<p>* ใช้ด้านกฎหมายและข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรณีให้ทุนการศึกษา : ต้องทำสัญญา, ข้อตกลงตามกฎหมาย</li> </ul> <p>* ใช้ด้านสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกลุ่มคนเหล่านี้จะได้ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์อย่างเข้าใจชัดเจน</li> </ul>	<p>* ใช้อิทธิบาท 4 และทฤษฎีจรรยาบรรณของตนเอง</p>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>ส่งโดยตรงให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ให้กว้างขวางในหมู่มุคนที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>* ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์</b> -เมื่อสหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามหลักการ ข้อ 3 และ 4 แล้ว ธุรกิจอาจจะเติบโตจึงต้องการขยายธุรกิจแต่ลำพังสหกรณ์ของตนเองอาจจะมีปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอ / หรือมีเงินล้นระบบ จึงต้องมีการเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์อื่น ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น ปีบัญชี 2547 สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำกัด ให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ สุรินทร์ อุบลราชธานี ขอนแก่น พะเยา อุตรธานี กระบี่ และกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย กู้สหกรณ์ละ 20 – 150 ล้านบาท รวม 740 ล้านบาท (รายงานกิจการประจำปี, 2547)</p>	ข้อที่ 6	<p>- ปลูกฝังความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ทรัพยากรการใช้พลังงานอย่างประหยัด การนำของเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่, การใช้จ่ายเงินให้คัมค่า เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในครอบครัว (เพราะครอบครัว และคนล้อมรอบตัวเราเป็นสิ่งแวดล้อมด้วย เมื่อเกิดผลกระทบจากปัญหาหนึ่งต่อคนหนึ่งจะส่งผลให้กระทบต่อคนอื่นๆได้ และจะนำมาซึ่งปัญหาสังคมต่อไป)</p> <p><b>* ใช้ด้านกฎหมายและข้อบังคับ</b> - การกู้ยืมเงิน การฝากเงินระหว่างสหกรณ์จะต้องมีสัญญา, หลักฐานการรับฝาก, การชำระคืน และต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย</p> <p><b>* ใช้ด้านเศรษฐกิจ</b> - ในกรณีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์</p>	<p>* ใช้สังคหวัตถุ 4 และสารานีธรรม 6 ในการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน</p> <p>* ใช้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านเงิน และความรับพื้นฐานของความเสียสละและการแบ่งปัน</p>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>และนำเงินไปฝากสหกรณ์อื่นอีกเกือบ 200 ล้าน (รายงานกิจการประจำปี, 2547)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นอกจากร่วมมือโดยฝากเงินและกู้ยืมเงินระหว่างสหกรณ์แล้ว อาจจะร่วมมือทางด้านวิชาการได้ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับท้องถิ่น อาจจะขอความร่วมมือจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ในการจัดอบรมให้สมาชิกสหกรณ์ / คณะกรรมการ / เจ้าหน้าที่ ฯลฯ ถือเป็นความร่วมมือต่างระดับ (ร่วมมือในแนวคิด)ระหว่างสหกรณ์</li> <li>- หรืออาจจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการเงินและภาวะดอกเบี้ยระหว่างสหกรณ์ หรือสถาบันการเงินอื่น</li> </ul> <p><b>* เอื้ออาทรต่อชุมชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพียงข้อความสั้นๆ ในหลักการสหกรณ์ข้อ 7 ที่ว่า สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ และมีการขยายความต่อใน <b>Co-operative Agenda 21</b> ว่า สหกรณ์ทุกประเภทต้องมีการเรียนรู้และดำเนินการในด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยกำหนดไว้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องใช้กลยุทธ์ด้านการเงินให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในการดูแลสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<p>ข้อที่ 7</p>	<p><b>* ใช้ด้านสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในกรณีช่วยเหลือเกื้อกูลด้านวิชาการและข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์และสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความรู้แก่คนในขบวนการสหกรณ์และเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน</li> </ul> <p><b>* ใช้ด้านสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ช่วยตนเองโดยสร้างนิสัยประหยัด</li> <li>* ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยช่วยกันดูแลและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
<p>ดังนั้น การนำหลักการสหกรณ์ข้อนี้ไปใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ น่าจะเป็นการให้ความรู้ในด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและสร้างจิตสำนึกในการประหยัดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและจัดสภาพแวดล้อมในสำนักงาน / ในบ้านให้เป็นไปตามวิธีการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความปลอดภัยโปร่งของสำนักงาน / บ้าน ที่เน้นการประหยัดพลังงาน</li> <li>- จัดถึงขยะโดยแยกประเภทขยะเป็นขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะเป็นพิษ</li> <li>- แนะนำสมาชิกที่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ให้ใช้เงินอย่างประหยัด รู้คุณค่าของเงิน ส่งเสริมให้นำของเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ และใช้เงินโดยประมาณการรายได้เทียบกับรายจ่าย สร้างนิสัยอุดหนุนของรายจ่ายแทนที่จะหารายได้มาใส่ตุ่มที่รั่วโดยการกู้ยืม เช่น อุดหนุนจากการพนัน จากค่าโทรศัพท์ (ที่ไร้สาระ) จากการเที่ยวเตร่ จากการซื้อสิ่งของเกินความจำเป็น เช่น กู้เงินซื้อรถใหม่ (ทั้งๆ ที่คันเก่ายังใช้ได้) เป็นต้น</li> </ul> <p>การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ อาจจะเป็นการใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาการเป็นหนี้ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยสมาชิกกลุ่มเองเพื่อเขาจะได้นำไปใช้ในชีวิตจริงได้</p>			

การใช้หลักการสหกรณ์มี 3 ขั้นตอน	หลักการสหกรณ์ที่ใช้	เครื่องมือที่ใช้กำกับการปฏิบัติ มี 3 ด้าน	อุดมการณ์สหกรณ์
- สร้างกิจกรรม หรือฝึกอบรมด้านการสร้างอาชีพเสริมรายได้ / ลดค่าใช้จ่าย เพื่อลดปัญหาของครอบครัวสมาชิกสหกรณ์อันเนื่องมาจากภาวะหนี้สิน อบรมสมาชิกเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อบรมสมาชิกเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีครัวเรือน และนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน			

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ขบวนการสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางแนวคิด ต้องเข้าใจ ปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ที่ถูกต้อง จึงจะสามารถถ่ายทอดสู่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และเข้าใจได้ง่าย ผู้ปฏิบัติก็จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และจะนำความกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรมและสันติสุขมาสู่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

#### 6. ปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ และแนวทางแก้ไขโดยประยุกต์ปรัชญา และอุดมการณ์สหกรณ์

จากการระดมความคิดของนักสหกรณ์ประมาณ 140 คน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในสหกรณ์ออมทรัพย์ และหาแนวทางแก้ไข ในโครงการผลิตมหาบัณฑิตสาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ สำหรับนักบริหารสหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่างปีการศึกษา 2544 - 2547 ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย นักบริหารที่เป็นทั้งสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ประธานกรรมการสหกรณ์ / รองประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ (ออมทรัพย์, การเกษตร, ร้านค้า) ฐ.ก.ส. ธนาคารออมสิน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย สำนักพระราชวัง กรมสื่อสารทหารอากาศ กรมทรัพยากรธรณี ฯลฯ ผลการวิเคราะห์ปัญหาในสหกรณ์ออมทรัพย์ และแนวทางแก้ไข สามารถสรุปได้ 7 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านความร่วมมือระหว่างสหกรณ์
4. ด้านการเงิน (ด้านเศรษฐกิจ)
5. ด้านสังคม
6. ด้านการเมือง
7. ด้านสิ่งแวดล้อม

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p><b>1. ด้านบุคคล</b></p> <p><b>1.1 สมาชิกสหกรณ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ขาดความรู้ความเข้าใจในปรัชญาอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์</li> <li>* ไม่เข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตน เพราะไม่เข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์</li> <li>* ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ ไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและแผนงานของสหกรณ์</li> <li>* ขาดความซื่อสัตย์และไม่ปฏิบัติตามสัญญา รวมทั้งกดดันให้สหกรณ์แก้ไขระเบียบการถือหุ้น เพื่อจะได้ถือหุ้นในอัตราที่ต่ำแต่ผ่อนส่งเงินกู้คืนในจำนวนที่ต่ำ ระยะเวลาที่ยาวนานที่สุด</li> <li>* วินัยการออมมีน้อย</li> <li>* ขาดการประมาณตน ไม่มีแผนการใช้จ่ายเงินในชีวิต</li> </ul> <p><b>1.2 คณะกรรมการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ขาดความรู้ ความเข้าใจในปรัชญาอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์</li> <li>* ขาดความรู้ด้านการบริหาร และไม่เข้าใจในพระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบสหกรณ์</li> </ul>	<p><b>1. ด้านบุคคล</b></p> <p><b>1.1 สมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ให้การศึกษา ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสารในเรื่องปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยสหกรณ์อาจจะดำเนินการเอง หรือร่วมมือทางวิชาการกับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ก็ได้</li> <li>* ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม สิทธิ และหน้าที่ ให้สมาชิกมีความสามัคคี ภักดีและซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์</li> <li>* สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสหกรณ์ โดยการประชาสัมพันธ์หลากหลาย เช่น ทำ Website ทำ Call Center เพื่อตอบปัญหาหรือมีมุมพักผ่อน เช่น หัตถเวช มุมอ่านหนังสือ มุมเครื่องดื่มสมุนไพรในการรักษาสุขภาพในสหกรณ์ และในบริเวณที่มีการประชุมใหญ่</li> <li>* ส่งเสริมการออม การสร้างนิสัยประหยัด โดยอาจจะทำ workshop และสร้างแรงจูงใจให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถทำได้ ภายใน 3 เดือน 6 เดือน โดยมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการลงทุนในระยะแรก เพื่อส่งผลดีในระยะยาว</li> </ul> <p><b>1.2 คณะกรรมการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ให้การศึกษา ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสารในเรื่องปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่คณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องโดยสหกรณ์อาจจะดำเนินการเอง หรือร่วมมือทางวิชาการกับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ก็ได้</li> </ul>

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p>* ประพฤติตนไม่เหมาะสม เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงอภิสิทธิ์ เล่นพรรคเล่นพวก</li> <li>- ละเลยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้</li> <li>- ทุจริตและไม่โปร่งใส</li> <li>- ครอบงำความคิดของสมาชิกเพื่อให้เห็นด้วยกับความคิดของตน</li> </ul> <p><b>1.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ขาดความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์</li> <li>* ขาดความรู้ด้านการบริหาร และการดำเนินธุรกิจ</li> <li>* ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่</li> <li>* ขาดความสามัคคี</li> </ul> <p><b>1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ขาดความรู้ ความสามารถทางด้านการตรวจสอบกิจการ</li> <li>* ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะผู้ตรวจสอบกิจการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม สิทธิ และหน้าที่ ให้คณะกรรมการมีความสามัคคี ภักดี และซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์</li> <li>* ฝึกอบรมด้านการบริหารงานสหกรณ์อย่างมืออาชีพแก่คณะกรรมการ</li> <li>* สร้างกระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์ใหม่ ให้มีประสิทธิภาพโดยต้องมีการทดสอบความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์กับผู้สมัครก่อน</li> <li>* ให้คณะกรรมการเข้ารับการอบรมในโรงเรียนผู้นำที่ จ. กาญจนบุรี และควรจะผ่านการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทด้วย</li> </ul> <p><b>1.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ให้การศึกษา ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสารในเรื่องปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องโดยสหกรณ์อาจจะดำเนินการเอง หรือร่วมมือทางวิชาการกับชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ก็ได้</li> <li>* ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม สิทธิ และหน้าที่ ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความสามัคคี ภักดี และซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์</li> <li>* ฝึกอบรมด้านการบริหารงานสหกรณ์อย่างมืออาชีพแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์</li> <li>* สร้างกิจกรรมร่วมกันของเจ้าหน้าที่ เช่น กิจกรรมด้านกีฬาเพื่อสุขภาพ ฯลฯ</li> </ul> <p><b>1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ฝึกอบรมเรื่องบทบาท หน้าที่ และกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจ กฎหมายสหกรณ์ (พ.ร.บ. สหกรณ์) แก่ผู้ตรวจสอบกิจการ</li> <li>* กำหนดคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบกิจการให้ตรงกับหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการ</li> <li>* ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม สิทธิ และหน้าที่ ให้ผู้ตรวจสอบกิจการ</li> </ul>

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p><b>2. ด้านการบริหารจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</li> <li>* ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภรณ์ในสถานการณ์ปัจจุบัน</li> <li>* ขาดการพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัยของนักบริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นระบบ</li> <li>* นำกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกมาแบ่งปันกันเอง ซึ่งที่จริงจะต้องนำไปใช้ในกิจการสาธารณประโยชน์</li> </ul> <p><b>3. ด้านความร่วมมือระหว่างสหกรณ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* การเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ยังไม่เข้มแข็ง</li> <li>* ไม่มีศูนย์กลางพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างแนวคิด ทิศทาง และมาตรฐานการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p><b>2. ด้านการบริหารจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* จัดทำแผนงานโครงการที่ชัดเจนและระยะยาว</li> <li>* รวบรวมข้อมูลธุรกิจให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน</li> <li>* กำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ที่ชัดเจนต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งให้ความรู้ ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสารด้านบริหารจัดการ การติดตามประเมินผลแก่บุคลากรด้านสหกรณ์ (กรรมการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบกิจการ)</li> <li>* กำหนดในข้อบังคับให้นำกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกไปใช้เพื่อสาธารณประโยชน์ และด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</li> </ul> <p><b>3. ด้านความร่วมมือระหว่างสหกรณ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ควรมีการจัดทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกัน และกับสหกรณ์ประเภทอื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์ โดยมีชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ</li> <li>* จัดประชุม workshop เพื่อหาแนวทางเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ</li> <li>* จัดให้มีการประกันภัยเพื่อลดความเสี่ยง กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ปล่อยเงินกู้ให้กับสหกรณ์การเกษตรซึ่งมีความเสี่ยงสูง</li> <li>* ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้สหกรณ์ออมทรัพย์ และสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>



ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p><b>4. ด้านการเงิน (ด้านเศรษฐกิจ)</b></p> <p>* ปัญหาเงินขาด คือ ทุนดำเนินงานไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกซึ่งมักเกิดกับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเล็ก</p> <p>* ปัญหาเงินล้มระบบหรือเงินเหลือ ซึ่งมักเกิดกับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่</p> <p>* ไม่มีสถาบันการเงินกลางของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่แท้จริง ที่จะป็นหน่วยงานสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือ กับดูแล และคุ้มครองเมื่อเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน หรือเกิดปัญหาการบริหารการเงินอย่างปัจจุบันทันด่วน</p>	<p><b>4. ด้านการเงิน (ด้านเศรษฐกิจ)</b></p> <p>* - ระดมทุนโดยให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม หรือกำหนดให้ปันผล และเงินเฉลี่ยคืนเป็นหุ้นแทนเงิน</p> <p>- จัดสัปดาห์ออมทรัพย์ ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกฝากเงินเพิ่ม โดยการสร้างแรงจูงใจ และให้ความรู้ในการประหยัดแก่สมาชิก</p> <p>- สร้างนิสัยการออมโดยอาจขอความร่วมมือจากสมาชิกออมทุกเดือน โดยตัดจ่ายจากเงินเดือน เช่นเดียวกับเงินค่าหุ้น</p> <p>- กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเงินล้มระบบ โดยพิจารณาความพอดี <u>พอประมาณ</u> และ <u>ความมีเหตุมีผลในการกู้ด้วย</u></p> <p>* - จำกัดวงเงินฝากของสมาชิกแต่ละคน</p> <p>- ใช้เกณฑ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยให้มีส่วนต่างกับอัตราตลาดน้อยที่สุด</p> <p>- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์เพื่อปล่อยสินเชื่อให้สหกรณ์อื่น</p> <p>- ขยายสินเชื่อในรูปแบบต่างๆที่เป็นการส่งเสริมรายได้ และที่ไม่เป็นการขัดต่อศีลธรรมอันดี หรือเป็นการสร้างความฟุ่มเฟือยให้สมาชิก โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าปกติ</p> <p>* จัดตั้งธนาคารสหกรณ์เพื่อเป็นสถาบันการเงินการเงินกลางในการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ กำกับดูแลและคุ้มครองสหกรณ์เมื่อสหกรณ์มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน</p>

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
<p><b>5. ด้านสังคม</b></p> <p>* สมาชิกนำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ทำให้เกิดภาระหนี้สิน และมีปัญหาครอบครัวตามมา ส่งผลให้เกิดปัญหาการทะเลาะเบาะแว้ง การหย่าร้าง เด็กขาดความอบอุ่น ก่อให้เกิดปัญหาสังคมต่างๆ ตามมาอีกมากมาย</p> <p><b>6. ด้านการเมือง</b></p> <p>* ปัญหาการเลือกตั้งประธานกรรมการสหกรณ์ที่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง เพราะประธานกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นบุคคลของนักการเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและนักการเมืองระดับชาติ</p> <p><b>7. ด้านสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>* การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สมาชิก ปัจจุบันไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม</p>	<p><b>5. ด้านสังคม</b></p> <p>* สร้างระบบการตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิก และถ้าสมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ต้องมีระบบการลงโทษ เช่น ไม่ให้กู้ในคราวถัดไป หรือลดวงเงินกู้ลง เป็นต้น</p> <p>* สร้างจิตสำนึกในด้านการประหยัด และความพอเพียงโดยให้ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง และการปรับใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกเพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น</p> <p><b>6. ด้านการเมือง</b></p> <p>* สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาอุดมการณ์ หลักการ และวิธีสหกรณ์ให้สมาชิกได้เข้าใจ เพื่อจะได้ใช้วิจารณญาณในการเลือกประธานกรรมการสหกรณ์</p> <p><b>7. ด้านสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>* ไม่ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกที่นำเงินไปใช้ในทางที่ผิดต่อศีลธรรม เช่น นำไปสร้างรายได้โดยผลิตสุราที่บ้าน ฯลฯ หรือไม่ปล่อยสินเชื่อให้สมาชิกที่มีรายได้ไม่พอกับรายจ่าย เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในครอบครัวสมาชิกในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาสังคมได้ด้วย</p>

## ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิด

ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องมีการทบทวนภาพลักษณ์ที่มีต่อสายตาของสังคมภายนอก เพราะสหกรณ์มุ่งหวังแต่จะนำกำไรมาแบ่งปันเป็นหลัก การดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่เป็นไปตามปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ วิธีการของสหกรณ์ที่แท้จริง การที่จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งถือว่าเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์นั้นต้องกลับไปดูจุดมุ่งหมายการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร ซึ่งสามารถแยกได้ ดังนี้

### 1. สหกรณ์ออมทรัพย์มีความมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) ส่งเสริมให้สมาชิกมีนิสัยประหยัดและออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนรายได้ส่วนหนึ่งของตนไว้ในทางมั่นคงและได้รับผลประโยชน์ตามสมควร

(2) จัดให้มีเงินกู้สำหรับสมาชิกตามข้อกำหนดอันสมควร ทั้งนี้ถือว่าความมุ่งหมายในเรื่องการส่งเสริมการออมทรัพย์และการประหยัดมีความสำคัญอันดับแรก ส่วนความมุ่งหมายในการกู้เงินเป็นลำดับรอง สำหรับการให้เงินกู้ที่สหกรณ์จะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าสมาชิกผู้ขอกู้มีความจำเป็นหรือจะได้รับผลประโยชน์จริงๆ เท่านั้น

2. การรับสมาชิก หลักสำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ นโยบายการรับสมาชิกให้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรเป็นองค์กรเฉพาะของคนบางกลุ่มบางพวกเท่านั้น แต่ควรเป็นองค์กรที่สามารถรับและช่วยเหลือคนจำนวนมากภายในวงสัมพันธ์เดียวกัน รวมทั้งต้องพิจารณาถึงว่าบุคคลที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกมีความตั้งใจและบริสุทธิ์ใจที่จะได้รับความช่วยเหลือจากสหกรณ์ออมทรัพย์หรือไม่ประกอบด้วย

3. การออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องให้บริการที่สำคัญที่สุดแก่สมาชิกในการช่วยให้เขาสามารถออมเงินได้เพราะเงินออมเป็นเรื่องความปลอดภัยของตนเองและครอบครัว โดยเน้นให้สมาชิกออมเงินอย่างสม่ำเสมอ เพราะหากมีความจำเป็นเกิดขึ้นจะได้นำเงินที่ออมไว้ใช้ได้ทันที ไม่ต้องเดือดร้อนไปเป็นหนี้ การออมทรัพย์อาจเป็นในรูปหุ้นก็ได้ แต่ต้องจำกัดการถือหุ้นขึ้นสูงไว้ด้วย เพื่อไม่ให้มีสมาชิกคนหนึ่งหรือเพียงไม่กี่คนมีเงินออมในสหกรณ์มากเกินไป จนอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของสหกรณ์ได้ หากสมาชิกนั้นๆ ลาออกหรือถอนหุ้นออกจากสหกรณ์

4. ความเป็นเจ้าของ สมาชิกทุกคนซึ่งส่งเงินสะสมเพื่อถือหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ใด ถือว่าเป็นเจ้าของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นด้วย มีส่วนเป็นเจ้าของร่วมกัน ดังนั้นผู้ถือหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์มีความรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือเท่านั้น และสมาชิกคนหนึ่งมีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน โดยไม่คำนึงว่าเขาถือหุ้นอยู่ในสหกรณ์เป็นจำนวนเท่าใด

5. การให้เงินกู้ สหกรณ์ออมทรัพย์ให้เงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์และความสามารถในการชำระหนี้ของเขา ไม่ใช่เป็นการให้เงินกู้เพื่อสหกรณ์จะได้รับดอกเบี้ยมากที่สุดเท่าที่จะมากได้จากสมาชิก ดังนั้นสหกรณ์ควรพิจารณาการให้เงินกู้อย่างรอบคอบ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรให้เงินกู้แก่สมาชิกที่เห็นได้ชัดเจนว่าผู้กู้ไม่สามารถชำระคืนได้ รวมทั้งสมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และต้องรักษาข้อผูกพันในการชำระหนี้ให้เป็นไปตามสัญญาเงินกู้ สหกรณ์จะต้องหาวิธีที่ดีที่สุดในการให้เงินกู้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกผู้กู้ได้รับประโยชน์มากที่สุด และสามารถชำระคืนเงินกู้ให้แก่สหกรณ์ได้ตรงเวลา

**6. ดอกเบี้ยเงินกู้** สหกรณ์ออมทรัพย์เรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น เป็นเงินสะสม เป็นทุนสำรอง และจ่ายเป็นเงินปันผล โดยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์เรียกเก็บจะต้องไม่สูงกว่าอัตราขั้นสูงที่กฎหมายหรือกฎระเบียบซึ่งทางราชการกำหนด และตามปกติจะต้องต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินหรือเอกชนอื่นเรียกเก็บ สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายดอกเบี้ยเงินกู้ให้เป็นประโยชน์แก่มวลสมาชิกให้มากที่สุด รวมทั้งถ้ามีทุนสำรองเพียงพอแก่การสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ สหกรณ์อาจลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำลงได้อีก โดยพยายามลดค่าใช้จ่ายการบริหารลง หรือเพิ่มจำนวนสมาชิกขึ้นเพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวสมาชิกต่ำลง สหกรณ์อาจลดอัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะบางประเภทให้ต่ำกว่าสำหรับเงินกู้ปกติ เช่น กู้พิเศษเพื่อซื้อหรือก่อสร้างบ้านที่อยู่อาศัยของตนเองและครอบครัว หรือเงินกู้สามัญที่ใช้หุ้นของตนเองเป็นหลักประกันเต็มจำนวน รวมทั้งสหกรณ์ยังอาจลดดอกเบี้ยให้แก่สมาชิกในระหว่างปีก็ได้ และสิ่งแรกที่สหกรณ์ออมทรัพย์ควรหวั่งใยคือ ทำรายได้ให้เพียงพอแก่การบริการแก่สมาชิกอย่างดีที่สุดเท่าที่ทำได้โดยคำนึงถึงความพอเพียง พอประมาณและมีเหตุมีผลเป็นหลัก

**7. เงินปันผลตามหุ้น** สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกบริการทางธุรกิจให้สมาชิกตามอุดมการณ์สหกรณ์ คือ ช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำไรที่เกิดขึ้นจากธุรกิจของสหกรณ์นั้นเรียกว่า “รายได้สุทธิ” หรือ “ส่วนเกินสุทธิ” ซึ่งส่วนหนึ่งหรือส่วนใหญ่สหกรณ์จะจ่ายคืนให้แก่สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่เขาคิดทำกับสหกรณ์ในระหว่างปี ฉะนั้นสหกรณ์ทุกประเภทจึงยึดหลักตามอัตราเงินปันผลตามหุ้นที่จะจ่ายให้แก่สมาชิกไว้ตามปกติไม่เกินอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก โดยถือว่าเป็นค่าตอบแทนสำหรับทุน (หุ้น) ที่สมาชิกได้ลงทุนไว้ในสหกรณ์ แต่ในทางปฏิบัติสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรจ่ายเงินปันผลให้อัตราสูงสุดตามที่กฎหมายอนุญาตเสมอไป แต่ควรคำนึงถึงการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อประโยชน์อื่นตามหลักการสหกรณ์ เช่น การจัดสรรเป็นทุนสำรองเพื่อการพัฒนาหรือขยายกิจการของสหกรณ์ต่อไป อันเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ รวมทั้งจ่ายเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์แก่ชุมชนและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

**8. การดำเนินงาน** สหกรณ์จะต้องดำเนินงานตามหลักธุรกิจให้เกิดการประหยัดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการดำเนินงานต้องอาศัยคณะกรรมการทำงาน โดยการอาสาสมัครที่มีจิตใจมุ่งบริการ มีความซื่อสัตย์ และเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งกรรมการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์โดยถูกต้องและชัดเจน

ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินกิจการตามจุดมุ่งหมายการตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ดังกล่าวข้างต้น ก็จะเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สามารถช่วยเหลือสมาชิกทั้งในด้านการออมเงินและช่วยเหลือด้านเงินกู้ กรณีที่สมาชิกมีความจำเป็นจะต้องใช้เงิน และส่วนสำคัญที่สุด บุคลากรของสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์โดยถูกต้อง รวมทั้งต้องมีการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อจะทำให้สหกรณ์สามารถนำสมาชิกไปสู่ความ กินดี อยู่ดี มีความยุติธรรมและสันติสุขได้ในที่สุด

# บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการดำเนินการ

## 1. ความจำเป็น ที่มา จำนวน วาระการดำรงตำแหน่ง และการประชุม ของคณะกรรมการดำเนินการ

### 1) ความจำเป็นที่สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมีคณะกรรมการดำเนินการ

การที่สหกรณ์กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการในการบริหารงานสหกรณ์ก็เนื่องจากองค์การของสหกรณ์นั้นเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นส่วนรวม มิได้มีผู้หนึ่งผู้ใดเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว แต่เกิดจากการมารวมตัวกันของสมาชิก การที่สมาชิกจำนวนมากมารวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นสถาบัน ก็สุดวิสัยที่ผู้ก่อตั้งทุกคนจะมาทำหน้าที่บริหารงานด้วยตัวเอง จึงจำเป็นจะต้องใช้หลักของการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม และเต็มใจที่จะมาทำงานแทนในนามของสมาชิกสหกรณ์จึงวางหลักเกณฑ์ให้สมาชิกด้วยกันเอง เลือกบุคคลที่เห็นสมควรมาทำงานแทนตนเพื่อส่วนรวม การที่บุคคลซึ่งอาสามาทำงานแทนสมาชิกก็ต้องปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเต็มความสามารถให้สมกับความไว้วางใจจากมวลสมาชิก และทำงานแทนสมาชิกเสมือนหนึ่งว่าสมาชิกนั้นๆ มาปฏิบัติงานด้วยตัวเอง ในการเลือกบุคลากรที่มาเป็นตัวแทนสมาชิกนั้น ในทางปฏิบัติสมาชิกของสหกรณ์มักจะไม่ถือหลักปฏิบัติตามเกณฑ์ข้อนี้ แต่กลับไปเลือกผู้บริหารสหกรณ์จากรู้สึกของความผูกพันในฐานะเพื่อนฝูง หรือผู้รู้จักคุ้นเคยมากกว่า จากเหตุนี้เองจึงส่งผลให้สหกรณ์เป็นจำนวนไม่น้อยไม่อาจมีคณะกรรมการดำเนินการในสหกรณ์ที่มีความสามารถอย่างแท้จริง เพราะบุคคลที่เป็นผู้รู้จักคุ้นเคยและเลือกสรรมานั้น อาจไม่มีความรู้หรือคุณสมบัติตรงตามงานก็ได้ ดังนั้นถ้าสมาชิกต้องการให้สหกรณ์มีทิศทางและจุดหมายของการดำเนินงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและสหกรณ์เป็นส่วนรวม จึงชอบที่จะใช้พิจารณาญาณให้มากในการคัดสรรผู้อาสามาทำงานแทนสมาชิกในสหกรณ์อย่างผู้มีความรู้ หรือมีประสบการณ์ในการทำงาน จึงจะช่วยให้งานสหกรณ์ก้าวหน้าไปได้

### 2) ที่มาและคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการย่อมมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกในสหกรณ์ด้วยกันเอง ในทางปฏิบัติได้จำแนกกลุ่มของคณะกรรมการดำเนินการออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ก็คือ กลุ่มของผู้เสนอตัวเข้ารับเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการดำเนินการ กับกลุ่มของผู้เสนอตัวเข้ารับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ แต่หลักการสำคัญคือ ที่ประชุมใหญ่ต้องเป็นผู้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนเกณฑ์ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์อาจถือปฏิบัติได้หลายแนวทางการศึกษาได้จากหนังสือตอบข้อหารือของนายทะเบียนสหกรณ์ในภาคผนวก

ในทางปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ขนาดเล็กและไม่มี การแบ่งแยกกรรมการออกไปตามหน่วยงานคงไม่มีปัญหาสามารถดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดคือ จัดให้มีการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ได้เลย

สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวนมากและมักมีการกระจายกรรมการออกไปตามหน่วยงานที่สมาชิกสังกัดอยู่ สมาชิกต้องการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ แต่ไม่สามารถมาเข้าประชุมใหญ่ได้ทั้งหมด สหกรณ์ประเภทนี้จะจัดให้สมาชิกได้มีการลงคะแนนเพื่อให้ได้ตัวบุคคลมาก่อนวันประชุมใหญ่เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งบุคคลเหล่านั้นเป็นกรรมการดำเนินการตามกฎหมาย การให้สมาชิกลงคะแนนล่วงหน้านั้น ไม่ถือว่าเป็นการเลือกตั้ง โดยทั่วไปถือว่าเป็นการลงคะแนนเพื่อ

- (1) การสรรหา
- (2) การหยั่งเสียง
- (3) เพื่อชาวเสียง

เมื่อได้ตัวบุคคลจากการสรรหา หรือหยั่งเสียง หรือชาวเสียงตามจำนวนกรรมการที่จะเลือกตั้งแล้วในวันประชุมใหญ่ จึงนำรายชื่อเสนอให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการต่อไป สหกรณ์ที่ดำเนินการตามที่กล่าวมานี้ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหาหรือการหยั่งเสียงเพื่อการชาวเสียง โดยความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

เรื่องการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ในปัจจุบันอาจมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากกฎหมายสหกรณ์กำหนดเรื่องการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ไม่เหมาะสมกับสภาพของสหกรณ์และสังคมในปัจจุบันซึ่งควรได้รับการแก้ไขเสียใหม่

สหกรณ์จะจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์อย่างไร อาจต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม โดยคำนึงถึงสิทธิของสมาชิกในการเลือกตั้งกรรมการเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับหลักการของสหกรณ์ที่ให้ที่ประชุมใหญ่เป็นผู้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังได้กล่าวมาแล้ว และที่ประชุมใหญ่มีหน้าที่ในการเลือกตั้งไม่มีหน้าที่ในการรับรอง ทั้งนี้เพราะสหกรณ์บางแห่งได้เขียนระเบียบให้มีการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ และให้นำชื่อบุคคลที่ได้รับการสรรหาไปให้ที่ประชุมใหญ่รับรองให้เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อย่างไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เพราะกฎหมายให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งตามที่กล่าวมาแล้ว

ส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเลือกตั้ง เช่น จะมีการประกาศรับสมัครผู้ที่ประสงค์จะเป็นกรรมการล่วงหน้าหรือไม่ ลงคะแนนกันอย่างไร บัตรดีบัตรเสียอย่างไร เป็นเรื่องของรายละเอียดในขั้นตอนของการปฏิบัติ สหกรณ์ควรกำหนดเป็นระเบียบไว้ให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ

ในกรณีที่สหกรณ์ประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 56 ประกอบกับข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนดเรื่องการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกตามเงื่อนไขของมาตรา 56 การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการต้องเลือกในที่ประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ในกรณีเช่นนี้จะเห็นได้ว่าหากสหกรณ์นั้นไม่ได้มีการสรรหาหรือหยั่งเสียง หรือชาวเสียงมาก่อน สมาชิกโดยทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้แทนสมาชิกจะไม่มีโอกาสลงคะแนนเสียงในการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ของตนเอง เพราะเป็นการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ผู้แทนสมาชิกซึ่งเป็นผู้ใช้สิทธิในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยที่ประชุมใหญ่ตามกฎหมาย



คณะกรรมการดำเนินการจะมีเอกภาพในการดำเนินงานเพียงใดหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับระบบและวิธีการเลือกตั้ง เหนือสิ่งอื่นใดการเลือกสมาชิกที่จะมาดำรงตำแหน่งใด ๆ ในคณะกรรมการดำเนินการจะต้องใช้วิจรรณญาณเป็นสำคัญเพราะเราต้องการเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญมาทำงานแทนสมาชิกทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ผู้ที่เสนอตัวเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งที่ดี หรือผู้ที่สรรหามารับการเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการที่ดี จะต้องมีความมั่นใจในตนเองว่า ตนมีคุณสมบัติสมบูรณ์ สมควรแก่การทำงานแทนสมาชิก หรือการที่สมาชิกจะเลือกใครมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการก็ชอบที่จะพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถมิใช่เลือกจากสมัครพรรคพวก เพื่อนฝูง ญาติพี่น้อง หรือการฝากฝังกันมาเป็นเกณฑ์ ดังนั้น การเลือกสมาชิกที่จะมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการจึงชอบที่จะพิจารณาจากเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้

- ก. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
- ข. มีประสบการณ์ในการทำงานนาน
- ค. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในสาขาวิชาการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน
- ง. ต้องเป็นผู้พร้อมที่จะเสียสละทั้งเวลา และโอกาสให้แก่การทำงานสหกรณ์
- จ. ต้องเป็นคนที่ประพฤติบุคคล และประวัติงานใสสะอาด

ที่กล่าวมาเป็นการพิจารณาเกณฑ์เบื้องต้น แต่ในพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ได้กล่าวถึงลักษณะต้องห้ามของบุคคลที่จะเป็นหรือทำหน้าที่กรรมการดำเนินการไว้ดังนี้

1. เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
2. เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กร หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่
3. เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์
4. เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

### 3) จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารในรูปของคณะกรรมการดำเนินการจะต้องอิงอาศัยการลงมติเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน และมีการนับมติจากคณะกรรมการดำเนินการที่ออกเสียง เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินใจในการบริหารงาน บางครั้งเกณฑ์ตัดสินนี้อาจต้องใช้เสียงมากถึงสองในสาม และจำเป็นจะต้องมีการชี้ขาดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ปฏิบัติในโอกาสต่อไป โดยที่คณะกรรมการดำเนินการบางครั้งจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจโดยใช้คะแนนเสียงด้วยแล้ว จำนวนของคณะกรรมการดำเนินการจึงจำเป็นจะต้องกำหนดไว้ให้เป็นเลขคู่ เพื่อให้การนับคะแนนเสียงมีผลแพ้ชนะเกิดขึ้น โดยระเบียบวิธีการปฏิบัติแล้วเมื่อมีการออกเสียงประธานกรรมการจะยังไม่ออกเสียง หรือไม่แสดงความคิดเห็นในการลงมติครั้งแรกๆ ทั้งนี้เพื่อพิจารณาต่อนว่า ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการมีผลลัพธ์ของคะแนนเสียงปรากฏออกมาเป็นเช่นใด ถ้ามติจากการนับคะแนนเสียงของคณะกรรมการดำเนินการสามารถชี้ผลแพ้ชนะอย่างเด็ดขาดโดยตัว

ของตนเองแล้ว ประธานกรรมการก็ไม่จำเป็นต้องออกเสียง แต่ถ้าหากคะแนนเสียงก้ำกึ่งกัน ประธานกรรมการจึงจะออกเสียงเป็นการชี้ขาดได้ การที่มีให้ประธานกรรมการเป็นคนออกเสียงก่อนนั้นก็เพื่อการรักษาผลของการลงมติไว้ 2 ประการ คือ

1. ป้องกันการชี้หน้าจากประธานกรรมการ
2. เพื่อรักษาระบบ One Man One Vote เอาไว้ให้ได้

ในเกณฑ์ปกติสหกรณ์จะมีจำนวนกรรมการดำเนินการไม่เกิน 14 คน และจะต้องมีประธานกรรมการอีก 1 คน แต่อย่างไรก็ตามถ้าจำนวนของคณะกรรมการดำเนินการรวมกันแล้วต้องการให้มีน้อยกว่า 15 คน ก็อาจทำได้แต่ก็จะต้องคงหลักของการกำหนดจำนวนบุคคลเป็นเลขคี่ เช่น 5 คน 7 คน 9 คน 11 คน หรือ 13 คน เป็นต้น

ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จะต้องมีความเป็นเลขคี่และไม่เกิน 15 คน แต่องค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการวางหลักให้มีคณะกรรมการดำเนินการที่ประกอบไปด้วยผู้มีความรู้ความสามารถในหลายสาขาวิชา เช่น

- ก. สาขาการบัญชี
- ข. สาขาเศรษฐศาสตร์ การเงิน การธนาคาร
- ค. นิติศาสตร์
- ง. การบริหารและจัดการ
- จ. ความรู้ทางเทคนิค ซึ่งได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงงานให้ง่าย เทคนิคการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน เทคนิคการโอนเงิน และเทคนิคทางด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

#### 4) วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปี นับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 2 ของกรรมการดำเนินการทั้งหมด โดยวิธีจับสลาก (ถ้ามีเศษให้ปัดขึ้น) และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ

ในปีต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่งจนครบวาระ หรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่งสลับกันไปทุก ๆ ปี

การที่ พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 กำหนดให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์อยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้งและไม่มียกเว้นไว้เหมือนเรื่องของคณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 114 วรรคสอง จึงเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะเมื่อครบวาระ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้งแล้วจะทำหน้าที่กรรมการต่อไปไม่ได้ และข้อบังคับของสหกรณ์จะขยายอายุของการเป็นกรรมการนอกเหนือกฎหมายมิได้ เรื่องนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดยนำเอาวรรคสองของมาตรา 114 มาเขียนไว้เป็นวรรคท้ายของมาตรา 50 ด้วย



กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งซ้ำอีกได้ แต่ต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ในกรณีที่กรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะให้กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งใหม่อยู่ในตำแหน่งได้เช่นเดียวกับกรรมการดำเนินการในวาระเริ่มแรก และให้ดำเนินการใหม่ตั้งนี้คือ เมื่อครบ 1 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการสภรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวน 1 ใน 2 ของกรรมการดำเนินการสภรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับสลาก (ถ้ามีเศษให้ปัดขึ้น) และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ในปีต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่งจนครบวาระหรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่ง สลับกันไปทุก ๆ ปี

**การพ้นจากตำแหน่ง** กรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่ง เพราะเหตุหนึ่งเหตุใดดังนี้

1. ถึงคราวออกตามวาระ
2. ลาออก โดยแสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการดำเนินการ หรือลาออกต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

3. ขาดจากสมาชิกภาพ

4. เข้ารับตำแหน่งหน้าที่ประจำในสหกรณ์

5. ตกเป็นผู้ผิดการส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าเงินต้นหรือดอกเบี้ย

6. ที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายตัว

7. นายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้ออกทั้งคณะหรือรายตัว

8. ขาดประชุมคณะกรรมการดำเนินการติดต่อกัน 3 ครั้ง โดยไม่มีเหตุอันควร

ถ้าตำแหน่งกรรมการดำเนินการว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระ ให้กรรมการดำเนินการที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ดำเนินกิจการต่อไปจนกว่าจะมีการประชุมใหญ่ ซึ่งในการประชุมใหญ่ครั้งนั้นจะต้องมีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการแทนตำแหน่งที่ว่าง

กรรมการดำเนินการที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่าที่กำหนดเวลาของผู้ซึ่งกรรมการที่แทนนั้น ยังมีระยะเวลาของการครองตำแหน่งได้ แต่ถ้าเมื่อใดจำนวนกรรมการดำเนินการลดลงจนเหลือน้อยกว่าจำนวนที่จะเป็นองค์ประชุมได้ (กรณีคณะกรรมการดำเนินการมี 15 คน องค์ประชุมก็คือ 8 คน) กรรมการดำเนินการที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะประชุมกันหรือดำเนินกิจการใดๆ ไม่ได้ ทำได้เพียงการนัดเรียกประชุมใหญ่วิสามัญขึ้นโดยเร็ว

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าตำแหน่งประธานกรรมการว่างลงก่อนการออกตามวาระก็ให้รองประธานกรรมการทำหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองประธานและยังไม่ถึงช่วงที่จะมีการเลือกตั้งก็ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการอื่นขึ้นทำหน้าที่ประธานกรรมการเพียงชั่วคราวก่อนจะมีการเลือกตั้ง

ปัญหามีอยู่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจะเลือกตั้งกันเองเป็นประธานกรรมการได้หรือไม่ เพราะกฎหมายให้ประธานเลือกโดยที่ประชุมใหญ่ ดังนั้นถ้าตำแหน่งประธานกรรมการและรองประธานกรรมการว่างลงในทางปฏิบัติคณะกรรมการน่าจะเลือกตั้งกันเองเป็นรองประธานแล้วให้รองประธานทำหน้าที่ประธานไปตามอำนาจหน้าที่ของรองประธานตามข้อบังคับของสหกรณ์

### การออกจากตำแหน่งตามวาระ

การออกจากตำแหน่งตามวาระนั้นจะต้องเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 วรรคสองกำหนดไว้สหกรณ์จะไปกำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ให้การพ้นจากตำแหน่งตามวาระเป็นอย่างไรไม่ได้เพราะเป็นการกำหนดข้อบังคับดั่งที่ขัดกับกฎหมาย และต้องเข้าใจว่าการออกจากตำแหน่งตามวาระกับการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการดำเนินการเป็นคนละเรื่องกัน การออกจากตำแหน่งตามวาระ เป็นเรื่องของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของกรรมการดำเนินการ ส่วนการพ้นจากตำแหน่งเป็นเรื่องที่กรรมการต้องพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุต่าง ๆ นอกเหนือจากการออกตามวาระอีกหลายสาเหตุ เช่น กรรมการผู้นั้นถึงแก่ความตาย แม้จะอยู่ยังไม่ครบวาระก็ไม่สามารถอยู่ต่อไปได้เพราะสิ้นสุดสภาพของความเป็นบุคคลแล้ว ก็ต้องพ้นจากตำแหน่งไป

### การออกจากตำแหน่งตามวาระมีสามสาเหตุคือ

1. อยู่ในตำแหน่งครบสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง
2. ถูกจับฉลากออกเมื่อครบหนึ่งปีในวาระเริ่มแรกของกรรมการดำเนินการของสหกรณ์นั้นๆ
3. ครบวาระที่เหลือของผู้ที่ตนได้รับเลือกตั้งแทน

ในเรื่องของการออกจากตำแหน่งตามวาระนี้ขออย่าว่าต้องดูจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 เป็นหลัก ไม่ต้องไปดูข้อบังคับของสหกรณ์

### การลาออก โดยแสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือลาออกต่อที่ประชุมใหญ่

ในเรื่องการลาออกนั้น กรรมการดำเนินการทุกคน ทุกตำแหน่งมีสิทธิที่จะลาออกได้หากไม่ประสงค์จะเป็นกรรมการต่อไป การลาออกนั้นกระทำได้ดังนี้

1. การขอลาออกต้องทำเป็นหนังสือ
2. ยื่นหนังสือลาออกต่อคณะกรรมการดำเนินการ
3. ยื่นหนังสือลาออกต่อที่ประชุมใหญ่ (กรณีนี้จะกระทำได้ต่อเมื่อกำลังมีการประชุมใหญ่อยู่เท่านั้น)

การยื่นหนังสือลาออกต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือที่ประชุมใหญ่ ย่อมมีผลในทันทีที่ยื่นหนังสือดังกล่าวเว้นแต่กรรมการผู้ขอลาออกจะกำหนดวันที่ลาออกไว้ในวันเดือนปีใดที่ไม่เกินกว่าวาระการดำรงตำแหน่งก็ให้เป็นไปตามนั้น

การลาออกจากกรรมการดำเนินการ ไม่ต้องรอให้คณะกรรมการดำเนินการหรือที่ประชุมใหญ่อนุญาตเพราะการได้เป็นกรรมการนั้นมาจากการเลือกตั้ง เมื่อไม่ประสงค์จะเป็นย่อมมีผลให้พ้นจากตำแหน่งโดยทันทีที่ได้แสดงเจตนาเป็นหนังสือตามที่กล่าวมาแล้ว

### ขาดจากสมาชิกภาพ

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ย่อมพ้นจากตำแหน่งกรรมการโดยทันทีที่ขาดจากสมาชิกภาพ ทั้งนี้เพราะพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 วรรคแรก กำหนดไว้ชัดเจนให้เลิกจากสมาชิก ดังนั้นเมื่อพ้นจากสมาชิกภาพย่อมไม่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จึงต้องพ้นจากการเป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ไปด้วย

### เข้ารับตำแหน่งหน้าที่ประจำในสหกรณ์

ในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น คณะกรรมการซึ่งสมาชิกเลือกตั้งเป็นผู้ดำเนินกิจการ โดยมีฝ่ายจัดการคือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จ้างไว้ตั้งแต่ผู้จัดการลงไป มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่างๆ ที่เป็นงานประจำและงานด้านการให้บริการแก่สมาชิกตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน และการใช้อำนาจระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์จ้างให้มาปฏิบัติงาน ข้อบังคับของสหกรณ์จึงกำหนดให้ไว้ว่าหากกรรมการคนใดเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ประจำในสหกรณ์คือเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องพ้นจากตำแหน่งกรรมการทันที

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งอยู่ในฝ่ายจัดการมีหน้าที่ในการจัดการเรื่องต่างๆ ตามหน้าที่และที่สำคัญคือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่น ดังนั้นหากเป็นทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ในเวลาเดียวกันอาจเกิดปัญหาในทางบริหารและการใช้อำนาจในการพิจารณาเรื่องที่เป็นส่วนได้เสียระหว่างสหกรณ์กับเจ้าหน้าที่หรือระหว่างกรรมการกับเจ้าหน้าที่ จึงจำเป็นต้องแยกหน้าที่ระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่จากกันให้ชัดเจน

### ตกเป็นผู้ผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าเงินต้นหรือดอกเบี้ย

ในข้อบังคับของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียกหนี้คืนและเรื่องการที่สหกรณ์อาจให้ออกจากการเป็นสมาชิกได้ กล่าวถึงเรื่องของการขาดส่งและการผิดนัดชำระหนี้ไว้ในข้อเดียวกัน จะต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า การขาดส่งและการผิดนัดอาจเป็นคนละเรื่องกันหรืออาจเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ ทั้งนี้เพราะ

1. การขาดส่งคือการไม่ชำระหนี้เลย
2. การผิดนัดคือการชำระหนี้ที่ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้คือ การชำระหนี้ภายหลังเวลาที่กำหนดไว้

การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการในข้อนี้บอกว่าการเป็นผู้ผิดนัดส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าเงินต้นหรือดอกเบี้ยย่อมหมายความว่า

1. ชำระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยแต่ชำระไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ในหนังสือกู้
2. ชำระเงินตรงเวลาแต่ชำระดอกเบี้ยไม่ตรงเวลา
3. ชำระแต่ดอกเบี้ยตรงเวลาแต่ชำระเงินต้นได้ไม่ตรงเวลา

การกระทำอย่างใด ๆ ตามที่กล่าวมานี้กรรมการดำเนินการผู้นั้นต้องพ้นจากกรรมการโดยทันที

### ที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายตัว

การที่ที่ประชุมใหญ่จะลงมติถอดถอนกรรมการดำเนินการได้ทั้งคณะหรือรายตัวนั้น จะต้องมีความเห็นสมควร ว่าคณะกรรมการหรือกรรมการคนใด ได้กระทำการใดอันมิชอบจนทำให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือสมาชิก หรือโดยกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ ซึ่งเรื่องนี้ค่อนข้างจะเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะทั้งพระราชบัญญัติสหกรณ์และข้อบังคับของสหกรณ์ มิได้กำหนดเรื่องในการถอดถอนไว้ซึ่งผิดกับการใช้อำนาจถอดถอนของนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 แต่ข้อบังคับของสหกรณ์ได้กำหนดให้ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจถอดถอนกรรมการดำเนินการได้ และมีได้กำหนดไว้ด้วยว่ามติในการถอดถอนนั้นต้องมีคะแนนเสียงเท่าใด ดังนั้นเมื่อมีเสียงข้างมากก็สามารถถอดถอน

กรรมการดำเนินการได้แล้ว ซึ่งในเรื่องนี้ควรกำหนดเงื่อนไขการถอดถอนในข้อบังคับของสหกรณ์ให้ชัดเจน จะไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ

**การที่กรรมการดำเนินการถูกถอดถอนจากที่ประชุมใหญ่่นั้นมีผลสำคัญอยู่สองประการคือ**

1. การถูกที่ประชุมใหญ่ถอดถอนเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่ย่อมเป็นเหตุให้กรรมการที่ถูกถอดถอนนั้นขาดคุณสมบัติที่จะเป็นกรรมการต่อไป ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 (4) จะเป็นการกรรมการไม่ได้ตลอดชีวิต และจะเป็นผู้จัดการก็ไม่ได้เช่นเดียวกัน

2. การถูกที่ประชุมใหญ่ถอดถอนเพราะเหตุอื่น ๆ ผู้ถูกถอดถอนย่อมสมัครเป็นกรรมการอีกได้ หรือเป็นผู้จัดการสหกรณ์ได้

ดังนั้นมติของการถอดถอนต้องบันทึกให้ชัดเจนว่าถูกที่ประชุมใหญ่ถอดถอนด้วยเหตุใด

กรณีที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนกรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ที่ประชุมใหญ่ก็ต้องเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการใหม่ทั้งคณะ และถือเป็นการอยู่ในตำแหน่งวาระเริ่มแรก

**นายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้ออกทั้งคณะหรือรายตัว**

นายทะเบียนมีอำนาจสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ออกจากตำแหน่งทั้งคณะหรือเป็นรายบุคคลก็ได้แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ซึ่งการให้กรรมการออกทั้งคณะหรือรายตัวนั้น เป็นการใช้อำนาจตามมาตรา 22 (4)

สาเหตุที่นายทะเบียนสหกรณ์จะสั่งให้ออกคือ

1. งดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
2. ทำให้เสียประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก
3. สหกรณ์มีข้อบกพร่องทางการเงินการบัญชี
4. เกิดความบกพร่องแก่กิจการของสหกรณ์

เมื่อมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นนายทะเบียนจะใช้อำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์ตามมาตรา 22 (1) (2) (3) หากยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ นายทะเบียนสหกรณ์จะใช้อำนาจตามมาตรา 22 (4) ถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะ หรือรายบุคคล กรรมการที่ถูกนายทะเบียนสหกรณ์สั่งถอดถอนตามมาตรา 22 (4) จะตกเป็นผู้ขาดคุณสมบัติที่จะเป็นกรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ต่อไป เพราะถือว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 52 (3)

กรรมการดำเนินการที่ถูกคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ให้ออก มีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ภายใน 30 วันนับแต่วันที่รับทราบคำสั่งและให้ถือว่าคำวินิจฉัยของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติเป็นที่สิ้นสุด

**ขาดการประชุมคณะกรรมการดำเนินการติดต่อกัน 3 ครั้ง โดยไม่มีเหตุอันควร**

การกำหนดให้กรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่งเพราะขาดการประชุมนั้น มีกำหนดไว้ในข้อบังคับของบางสหกรณ์เท่านั้นมิได้มีการกำหนดไว้โดยกฎหมายแต่ประการใด ปัญหาที่มีอยู่ว่าสหกรณ์สามารถกำหนดให้กรรมการดำเนินการที่ขาดประชุมต้องพ้นจากตำแหน่งสามารถกระทำได้หรือไม่ เรื่องนี้ต้องไปดูที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 43 ซึ่งกล่าวถึงเรื่องการจัดทำข้อบังคับของสหกรณ์ในมาตรา 43 (9) ได้กำหนดไว้ดังนี้

“มาตรา 43 ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

(1) .....

(2) .....

(9) การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ”

เมื่อดูจากข้อความในมาตรา 43 (9) ซึ่งมีเรื่องของการพ้นจากตำแหน่งอยู่ด้วย ดังนั้นเมื่อกฎหมายสหกรณ์ไม่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น สหกรณ์จึงสามารถกำหนดให้กรรมการดำเนินการของสหกรณ์พ้นจากตำแหน่งเพราะเหตุขาดประชุมได้ แต่สหกรณ์ใดจะกำหนดว่าต้องขาดประชุม ก็ครั้งคงเป็นเรื่องของแต่ละสหกรณ์

สำหรับคำว่าโดยไม่มีเหตุอันสมควรนั้นจะต้องดูเป็นเรื่องๆ ไป เพราะมักจะเป็นเหตุของการโต้แย้งของผู้ที่ถูกให้พ้นจากตำแหน่งอยู่เสมอ และอาจเกี่ยวพันไปถึงเรื่องของโบนัสอีกด้วย

### 5) การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการ จะต้องมีการประชุมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง ตามระเบียบวาระการประชุมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

ผู้มีอำนาจในการเรียกประชุม คือ ประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการ หรือเลขาธิการ องค์ประชุม ในคณะกรรมการดำเนินการต้องมีกรรมการดำเนินการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการดำเนินการทั้งหมด

ประธานในที่ประชุม ให้ประธานกรรมการ เป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม ก็ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม และถ้ารองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมอีกคน ก็ให้ที่ประชุมเลือกตั้งกรรมการดำเนินการคนหนึ่งขึ้นเป็นประธานในที่ประชุมเฉพาะการประชุมคราวนั้น

การออกเสียงและการวินิจฉัยปัญหาในที่ประชุม

การออกเสียง กรรมการดำเนินการคนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนออกเสียงในที่ประชุม จะมอบให้ผู้อื่นมาประชุมและออกเสียงแทนตนไม่ได้

การวินิจฉัยปัญหา ให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

เว้นแต่กรณีต่อไปนี้ ให้ใช้เสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของกรรมการดำเนินการที่มาประชุม

ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ที่มีระเบียบวาระการประชุมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ ให้แจ้งเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรณีต่างจังหวัดก็คือ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรณีต่างจังหวัดก็คือสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ในจังหวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักงานสหกรณ์

รายงานการประชุม ต้องจัดให้ผู้เข้าประชุมลงลายมือชื่อพร้อมทั้งบันทึกเรื่องที่พิจารณาวินิจฉัยไว้ในรายงานการประชุมและให้ประธานในที่ประชุมกับกรรมการดำเนินการอีกคนหนึ่งเข้าประชุมลงลายมือชื่อด้วย

รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏอยู่ในคาบวิชาที่ 5

## 2. บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยทั่วไป

เมื่อสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการแล้ว ก็มักจะมีประเด็นศึกษาที่น่าสนใจ ในการพิจารณา และเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความสับสนในการบริหาร และการดำเนินงานของสหกรณ์มาทุกยุคทุกสมัย ประเด็นที่ว่านั่นก็คือ คณะกรรมการดำเนินการนั้นควรจะมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบกันอย่างไร ปรากฏว่าในทางปฏิบัติแล้วมีผู้ไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงขอบเขต ของภารกิจที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดความสับสนในการทำงาน ก้าวก่างาน ละทิ้งงานหรือไม่ทำงานทั้ง ๆ ที่รู้หรือไม่รู้ ทราบหรือไม่ทราบก็ตาม จนผลสุดท้ายก็ทำให้เกิดปัญหาในสหกรณ์ คือความขัดแย้ง และความไม่กลมเกลียวกันในระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ทั้ง ๆ ที่ทุกคนก็คือบุคคลคนเดียวกัน นั่นคือต่างคนต่างก็เป็นเจ้าของสหกรณ์ของตนด้วยกันทั้งสิ้น ฉะนั้นการทำความเข้าใจในประเด็นดังกล่าว จึงจะเป็นผลดีต่อการผดุงความสามัคคีในสหกรณ์ ตลอดจนจะมีคุณค่าต่อการดำรงเสถียรภาพและพัฒนาการของสหกรณ์ด้วย

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะต้องชี้ชัดให้เกิดความกระจ่างก่อนก็คือ ขอบเขตแห่งความหมายของ คำสามคำที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์นั่นก็คือ

**1) บทบาท (Role)** หมายถึง ลักษณะการแสดงให้เห็นปรากฏต่อสาธารณชน เป็นที่ประจักษ์ชัด เพื่อแสดงว่าตนนั้นคือใคร ถ้าเป็นกรรมการมีปฏิบัติการในขอบเขตอย่างไร สมาชิกจะมาพึ่งพาอาศัยอย่างไร จะช่วยสมาชิกอย่างไร จะทำ หรือกำลังทำ หรือได้ทำอะไรบ้างต่อสหกรณ์ จะผลักดันสหกรณ์ไปในทิศทางใด โดยวิธีใด ฯลฯ

**2) อำนาจ (Authority)** หมายถึง สิทธิ หรืออิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตาม ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำ หรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

**3) หน้าที่ (Function)** หมายถึง ภารกิจที่ “ต้องปฏิบัติ” โดยทั่วไป มักเข้าใจไปว่า หน้าที่นั้นเป็นแต่เพียงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และบัญญัติไว้เป็นกติกาเท่านั้น แต่ความเป็นจริงแล้วความหมายของคำว่า หน้าที่ นั้นกินขอบเขตไปไกลและกว้างขวางกว่านั้น เพราะนอกจากจะหมายถึง ภารกิจทางนิติบัญญัติบัญญัติไว้แล้ว ข้อบังคับ ระเบียบ หรือกฎหมายแล้ว ก็ยังหมายรวมถึงภารกิจทั้งหมดที่ควรจะต้องปฏิบัติในครรลองของขนบธรรมเนียม พิธีปฏิบัติ จารีตทางสังคม หรือภารกิจอื่นใดที่น่าจะปฏิบัติไปได้ในขอบเขตที่ไม่ขัดต่อระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย

**4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ภาระทางใจของผู้ปฏิบัติการที่จะต้องดำเนินการไปให้ภารกิจเสร็จสิ้นสมบูรณ์ เป็นคุณประโยชน์ต่อสมาชิก และสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า เป็นภาระของการคิด ค้น ทำโดยปรากฏออกมาในรูปของนโยบาย แผนงาน การตัดสินใจ การสร้างงาน การประสานงาน การอำนวยการ เป็นต้น ความรับผิดชอบนี้หมายรวมถึง ความกล้าหาญในการที่จะยอมรับผลเสีย หรือความผิดพลาดจากการบริหารงานของตน หรือของหมู่คณะตนที่ได้จัดทำไปแล้วด้วย นอกจากนี้ ความรับผิดชอบยังหมายรวมถึง ผลกระทบของปฏิบัติการทั้งปวง อันส่งผลข้างเคียงต้องานหรือบุคคล หรือสถาบันทั้งของตนและของบุคคลอื่นอีกด้วย สิ่งที่จะต้องทำให้ได้ก็คือ เมื่อบุคคลหนึ่ง



ทำงานจะต้องมีผลงานและความรับผิดชอบเกิดขึ้นคู่กันเสมอ อย่าปิดความรับผิดชอบของตนไปสู่แหล่งอื่น เพราะถึงปิดไปได้ก็เพียงชั่วคราวหาได้รอดพ้นไปอย่างถาวรไม่

**การพิจารณาถึงบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการในเชิงพหุติสัย**

### 1. บทบาท

1.1 ทำการแทนสหกรณ์ในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ดำเนินการทางด้านการปฏิบัติงานให้กับนิติบุคคลคือสหกรณ์

1.2 แสดงตัวให้สมาชิกได้ทราบว่าใครบ้างที่เป็นคณะกรรมการ และจะติดต่อกับคณะกรรมการได้อย่างไร

1.3 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในนามของสหกรณ์

1.4 ติดต่อธุรกิจกับสถาบันต่างๆ แทนสหกรณ์

1.5 คิดค้นหาวิธีการในการพัฒนาสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น

1.6 ใกล้ชิดกับสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวก และช่วยเหลือสมาชิกที่มีความเดือดร้อน

1.7 รักษาเผยแพร่เกียรติคุณของสหกรณ์

1.8 เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและสหกรณ์

1.9 ชี้ชวนและดำเนินการให้การเงินในระดับสมาชิกให้อยู่ในระบบที่ดี ชักจูงสมาชิกให้มาร่วมกิจกรรมทางการเงินที่เป็นระบบระเบียบถูกต้องตามกฎหมาย

### 2. อำนาจ

2.1 กำหนดและถือใช้ระเบียบภายในสหกรณ์

2.2 แต่งตั้ง และถอดถอนคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน

2.3 จัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์

2.4 ลงทุนเงินของสหกรณ์

### 3. หน้าที่

3.1 บริหาร การดำเนินงานของสหกรณ์ บังคับบัญชาผู้จัดการสหกรณ์ให้สามารถปฏิบัติงานไปได้เป็นผลดีต่อสถาบันและสมาชิกทั้งหมด

3.2 กำกับดูแลการเงินของสหกรณ์ให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด พิจารณาการลงทุนให้กับสหกรณ์ในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และสมาชิกอย่างแท้จริง

3.3 ดูแลให้มีการสนองผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก ในสัดส่วนที่เป็นธรรมมากที่สุด

3.4 กำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการบริหารงาน ตลอดจนการบริหารงบประมาณทางการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.5 กำหนดระเบียบที่เป็นคุณต่อการบริหารงาน ตลอดจนการดำเนินงานของสหกรณ์

3.6 ระดมความคิด มีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของสหกรณ์

3.7 ตรวจตราดูแลผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างใกล้ชิด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวกับระบบงาน

3.8 พัฒนาบุคคลในสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกระดับให้ทรงคุณค่า มีประสิทธิภาพแก่สหกรณ์ เพื่อความก้าวหน้าของสหกรณ์

3.9 สนับสนุนให้มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมขบวนการสหกรณ์ เข้าใจหลักการสหกรณ์ หวังแทนสหกรณ์ในฐานะเป็นเจ้าของสหกรณ์

3.10 สังเกตและศึกษาการบริหารงานของสหกรณ์อื่น วิทยาการใหม่ๆ ที่อาจจะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสหกรณ์

3.11 ติดตามความเคลื่อนไหวของภาวะการณ์ทางการเงิน ตลอดจนสภาพการณ์ทั่วไปอันมีส่วนที่จะกระทบต่อสหกรณ์

3.12 จัดระบบงาน การใช้อุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างสอดคล้อง และกลมกลืนรวดเร็ว และประหยัดมีปริมาณและคุณภาพ

#### 4. ความรับผิดชอบ

4.1 ใช้อำนาจหน้าที่เฉพาะในส่วนที่เป็นคุณต่อสหกรณ์

4.2 ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรงต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ยึดมั่นในหลักการของสหกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยไม่นำเรื่องส่วนตัว ตำแหน่งหน้าที่มาปะปนในงานของสหกรณ์

4.4 ไม่นำเรื่องครอบครัว ญาติมิตร มาสัมพันธ์กับผลประโยชน์ของสหกรณ์ เคารพในหลักเหตุผลและข้อเท็จจริง

4.5 ไม่เอาไรต์เอาเปรียบสมาชิก โดยอาศัยฐานะจากสหกรณ์

4.6 ประสานงานกับทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กิจการของสหกรณ์ ติดต่อกับบุคคลทุกบุคคล ที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์

4.7 ตัดสินใจและรับผิดชอบในกิจการทั้งปวง ที่ได้ดำเนินไปแล้วทุกกรณี

4.8 ยึดมั่นในมติของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่ เป็นคณะ เคารพหลักการและเหตุผลของการประชุม

4.9 ยินดีและยอมรับในความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวแล้วแห่งกิจการสหกรณ์ที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบบริหารอยู่

4.10 ใช้หลักการประชาธิปไตยเป็นเครื่องยุติปัญหาข้อขัดแย้ง หรือที่ตกลงกันไม่ได้

4.11 ยอมรับการตัดสินใจของสมาชิกเป็นสำคัญ

4.12 ปฏิบัติงานโดยเห็นเป้าหมายของสหกรณ์เป็นหลักสำคัญ

4.13 ทำตัวให้เป็นแบบฉบับอันดีของสมาชิกทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และในแง่ของการมีส่วนร่วมผลักดันให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า

ในสังคมของสหกรณ์นั้น มองในแง่ของคณะกรรมการดำเนินการต้องตระหนักว่าทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ การทำงานของทุกคนล้วนมีส่วนจะผลักดันให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้าหรือในทางกลับกันมีส่วนในการถ่วงความเจริญของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะพิจารณาในแง่ของบทบาทที่ดี หน้าที่ที่ดี ความรับผิดชอบที่ดีในทุกครั้งต้องตระหนักถึงสิ่งสำคัญของสิ่งที่จะต้องมีผลกระทบไม่ทางตรงก็ทางอ้อม



นั่นก็คือผลกระทบของบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตัวสถาบันประการหนึ่ง และต่อตัวบุคคลเองอีกประการหนึ่ง การใช้มุมมองโดยรอบ มองโดยกว้าง พิจารณาโดยสุขุมคัมภีรภาพ ต้องคำนึงถึงว่าเรื่องที่สหกรณ์ หรือเรื่องที่จะทำไปนั้นกระทบสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ ถ้าไม่กระทบต่อสหกรณ์จะกระทบต่อสมาชิกหรือกรรมการหรือไม่ ถ้ากระทบจะเป็นไปในรูปแบบใด โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การของการทำงานร่วมกันจึงพึงวิสัยว่ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใด หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดจะล้มล้างได้ การทำลายหรือขัดขวางการทำงานที่จะสร้างความก้าวหน้าให้แก่สหกรณ์จึงเท่ากับเป็นการทำลายสถาบันของตนทั้งหมด มิใช่ทำลายเพียงบุคคลหนึ่งบุคคลใดเท่านั้น สหกรณ์จึงเป็นเป้ารวมที่รวบรวมสิ่งต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เราจึงควรต้องตระหนักอยู่เสมอว่า เราอยู่ได้ก็เพราะสหกรณ์อยู่ได้ และสหกรณ์อยู่ได้เพราะเราอยู่ได้ จะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอยู่ได้โดยอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ไม่ได้ เพราะสหกรณ์เสมือนเงินเหรียญ หรือธนบัตรที่จะต้องมืออยู่ครบทั้งสองด้านจึงจะสมบูรณ์

### 3. บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการในทางนิตินัย

ในทางนิตินัยนั้น มีอยู่ทั้งในพระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และในกฎหมายอื่น ซึ่งผู้ที่เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรได้ทำการศึกษาให้เข้าใจ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์และตนเองในภายหลัง แม้จะพ้นจากตำแหน่งกรรมการไปแล้ว

1. บทบาทของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นผู้ที่มาจากการเลือกตั้งโดยที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก และเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นองค์คณะบุคคล จึงควรเข้าใจบทบาทของตนเองซึ่งเป็นบทบาทเฉพาะคน และบทบาทขององค์คณะบุคคลในฐานที่ต้องร่วมกันเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งอาจกล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ดังนี้

- 1.1 บทบาทในฐานะผู้แทนของสมาชิก
- 1.2 บทบาทในฐานะผู้บริหารสหกรณ์
- 1.3 บทบาทในฐานะผู้แทนของสหกรณ์
- 1.4 บทบาทในฐานะตัวการ
- 1.5 บทบาทในฐานะตัวแทน
- 1.6 บทบาทในฐานะผู้ให้บริการ

ซึ่งในแต่ละบทบาทอาจมีความขัดแย้งอยู่ในตัวของมันเอง จึงต้องมีความระมัดระวังและความรอบคอบในการพิจารณาเป็นเรื่องไป เช่น

**บทบาทในฐานะผู้แทนสมาชิก** คงต้องรับทราบความเดือดร้อน ปัญหา และความต้องการของสมาชิกที่ต้องการได้รับความช่วยเหลือจากท่านในฐานะกรรมการที่เขาเลือกมา กรรมการต้องเข้าใจปัญหาความเดือดร้อนและพิจารณาความต้องการของสมาชิกอย่างรอบคอบและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

**บทบาทในฐานะผู้บริหารสหกรณ์** กรรมการต้องเข้าใจก่อนในเบื้องต้นว่าการบริหารงานในรูปแบบขององค์คณะบุคคลนั้น อำนาจต้องมาจากมติ ในการพิจารณาของกรรมการทุกคนในกรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ ที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์

**บทบาทในฐานะผู้แทนของสหกรณ์** กรรมการต้องกระทำการทุกอย่างในฐานะของผู้แทน รมัตระวังและรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์และความถูกต้อง เพราะการกระทำของท่านในฐานะผู้แทนของสหกรณ์ย่อมผูกพันต่อสหกรณ์ซึ่งเป็นตัวการที่ตั้งกรรมการ ไปเป็นผู้แทนในการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ

**บทบาทในฐานะเป็นตัวการ** ในฐานะเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นผู้ใช้อำนาจตาม ตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ตามกฎหมายหรือข้อบังคับ กรรมการย่อมกระทำให้ในฐานะของตัวการ กรรมการ อาจต้องรับผิดชอบเป็นการเฉพาะตัวของท่านก็ได้

**บทบาทในฐานะตัวแทน** กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนให้สมบูรณ์ เช่นในกรณีที่ กรรมการได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการเงินกู้ กรรมการย่อมเป็นตัวแทนของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ในการพิจารณาเงินกู้ หากกรรมการทำไปเกินขอบอำนาจที่รับมอบหมาย กรรมการจะต้อง รับผิดชอบต่อการกระทำของกรรมการและต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการด้วย

**บทบาทในฐานะผู้ให้บริการ** เนื่องจากสหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารโดยสมาชิก และ ให้บริการแก่สมาชิก เมื่อกรรมการได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ นอกจากมี บทบาทในการดำเนินงานด้านต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วท่านจะต้องดูแลเรื่องของการให้บริการที่ดีแก่ สมาชิก ในการให้ได้รับบริการด้านต่างๆ จากสหกรณ์ตามความเหมาะสม

เรื่องบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในส่วนอื่นๆ นั้นอาจได้นำไปกล่าวไว้ในเรื่อง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการอีกส่วนหนึ่งเพื่อมิให้ซ้ำซ้อนกัน

**2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์** อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ดำเนินการนั้น มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ และในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งอำนาจของ คณะกรรมการทั้งคณะและอำนาจตามตำแหน่งดังนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์
- 2) อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับ
- 3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง

1) อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ กำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการไว้ดังนี้

**“มาตรา 51 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้แทน สหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะ มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้”**

จากบทบัญญัติของมาตรา 51 มีสาระสำคัญดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการของสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้แทนของสหกรณ์
3. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนทำการแทนได้
4. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มอบหมายผู้จัดการทำการแทนได้

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 51 นี้ เป็นอำนาจในการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งหมด ครอบคลุมกิจการทุกอย่างของสหกรณ์ ดังนั้นความรู้ความเข้าใจในกิจการของสหกรณ์ ความคิดและวิธีการในการบริหารงานของสหกรณ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นสำคัญ โดยหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น จะมีรายละเอียดปรากฏในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อีกชั้นหนึ่ง

**“มาตรา 54 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่สามัญปีละหนึ่งครั้ง ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์นั้น”**

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 54 เป็นอำนาจหน้าที่กฎหมาย บังคับให้ต้องทำคือเรื่องของการเรียกประชุมใหญ่สามัญโดยมีเงื่อนไขสำคัญดังนี้

1. ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่สามัญ
2. การประชุมใหญ่สามัญต้องมีปีละหนึ่งครั้ง
3. การประชุมใหญ่สามัญต้องประชุมภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีของสหกรณ์

กฎหมายใช้คำว่าให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่สามัญ ดังนั้นการเรียกประชุมใหญ่สามัญจึงต้องเป็นมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะเรียกประชุมใหญ่โดยประธาน กรรมการหรือกรรมการคนใดคนหนึ่งไม่ได้ ซึ่งเรื่องนี้เคยมีคำพิพากษาของศาลได้พิพากษาให้การประชุมใหญ่ที่ไม่ได้เรียกโดยที่ประชุมใหญ่เป็นการประชุมที่มีชอบ เพราะมิได้เรียกประชุมใหญ่โดย คณะกรรมการดำเนินการ

**“มาตรา 55 เมื่อมีเหตุอันสมควร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อใดก็ได้ แต่ถ้านายทะเบียนสหกรณ์มีหนังสือแจ้งให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ หรือในกรณีที่สหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว ต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญโดยมิชักช้าแต่ไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่สหกรณ์ทราบ**

สมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน หรือผู้แทนสมาชิกในกรณีที่มีผู้แทนสมาชิกตามมาตรา 56 ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าห้าสิบคนลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอต่อ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้

ในกรณีสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์เป็นผู้ร้องขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับคำร้องขอ ถ้าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในกำหนด ระยะเวลาดังกล่าว ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในระยะเวลาที่ เห็นสมควรก็ได้”

อำนาจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 55 เป็นทั้งอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยตรง และอำนาจที่ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ซึ่งอาจแยกพิจารณาเป็นเรื่องๆ ไปได้ดังนี้

1. การเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อมีเหตุอันสมควร เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์โดยตรง
2. การเรียกประชุมใหญ่วิสามัญตามที่นายทะเบียนสหกรณ์แจ้งให้เรียกประชุม
3. การเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อสหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว
4. การเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อสมาชิกเข้าชื่อร้องขอ
5. การเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อผู้แทนสมาชิกเข้าชื่อร้องขอ

นอกจากกรณีแรกซึ่งเป็นอำนาจการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เห็นสมควรแล้ว ในกรณีอื่นๆ เป็นการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ซึ่งจะเห็นได้ว่านายทะเบียนสหกรณ์ก็ดี สมาชิกสหกรณ์ก็ดี หรือผู้แทนสมาชิกก็ดี ไม่สามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญด้วยตนเองได้ ได้แต่เพียงร้องขอให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่วิสามัญเท่านั้น เว้นแต่นายทะเบียนสหกรณ์จะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญตามความในมาตรา 55 วรรคสามเท่านั้น

อำนาจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ในมาตรา 51 มาตรา 54 และมาตรา 55 นั้น จะเห็นได้ว่าอำนาจโดยทั่วไปนั้นจะอยู่ในมาตรา 51 เพราะเป็นอำนาจในการ ดำเนินงานสหกรณ์ซึ่งในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นจะมีรายละเอียดในข้อบังคับและระเบียบของ สหกรณ์ซึ่งจะได้นำเสนอต่อไป

2) อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ อาจ แยกได้เป็นสองส่วนคือ

1. อำนาจหน้าที่โดยทั่วไปที่มีอยู่ในข้อบังคับทั้งหมด
2. อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

(1) อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในข้อบังคับทั้งหมด เนื่องจากข้อบังคับของสหกรณ์ได้กำหนดเรื่อง ต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ไว้หลายเรื่องโดยกำหนดให้แต่ละเรื่องมีเงื่อนไขและวิธีการใน การปฏิบัติเป็นเรื่องๆ ไป คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องศึกษาข้อบังคับให้เข้าใจและ ดำเนินการให้ถูกต้อง เนื่องจากข้อบังคับของสหกรณ์มีจำนวนมากคงไม่เหมาะสมที่จะนำมากล่าวไว้ในที่นี้ ทั้งหมด ขอให้ศึกษาจากข้อบังคับของสหกรณ์จะสะดวกกว่า

(2) อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะนั้นมีดังนี้

ข้อ.....อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำเริญแก่สหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อ ต่อไปนี้

(1) พิจารณาในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ตลอดจนดูแลให้สมาชิก ปฏิบัติการต่างๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

- (2) พิจารณาในเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์
- (3) กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนอขอปิดบัญชีรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
- (4) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
- (5) เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
- (6) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง
- (7) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
- (8) กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
- (9) จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่าง ๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์
- (10) พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์ และองค์การอื่น
- (11) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์
- (12) พิจารณาและปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย
- (13) พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสอดส่องดูแลทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี
- (14) พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการ และสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์
- (15) เชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควร เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร
- (16) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาด
- (17) พิจารณาดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (18) พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์ เพื่อเข้าประชุมใหญ่และออกเสียง ในการประชุมใหญ่ของสหนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์ และองค์การอื่น ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่ข้อบังคับของสหนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์ และองค์การนั้นกำหนดไว้

(19) พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม  
ข้อความในข้อบังคับข้อนี้เป็นากำหนดรายละเอียดในหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้เป็นรายชื่อโดยมีเงื่อนไขว่า

1. คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์
2. การดำเนินการต้องเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
3. นอกจากดำเนินกิจการทั้งปวงแล้วยังมีเรื่องที่กำหนดไว้โดยเฉพาะอีกตามรายละเอียดในข้อบังคับ

กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์เป็นการกำหนดว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่เรื่องใดจะต้องทำอย่างไรนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องมีวิธีการในการทำงานในแต่ละเรื่องอย่างเหมาะสม นอกจากวิธีการและกระบวนการในการทำงานก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน พึงระลึกไว้เสมอว่าการทำงานเป็นองค์คณะบุคคลนั้นอำนาจต้องมาจากมติ ดังนั้นกระบวนการในการทำงานจะต้องเป็นดังนี้

1. การประชุม
2. มติของที่ประชุม
3. การมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
4. การดำเนินการตามมติ ให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ
5. การรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมใหญ่

### 3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง

นอกจากข้อบังคับของสหกรณ์จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการไว้ตามที่กล่าวมาแล้ว คืออำนาจทั่วไปในข้อบังคับ และอำนาจในข้อบังคับที่กำหนดไว้โดยเฉพาะของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แล้ว ข้อบังคับของสหกรณ์ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในตำแหน่งต่างๆ ไว้ดังนี้

ข้อ.....อำนาจหน้าที่คณะกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง

- ก. ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
- ข. รองประธานกรรมการ
- ค. เลขานุการ
- ง. เหรัญญิก

จากจำนวนคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ทั้งหมดซึ่งกฎหมายให้มิได้สูงสุดไม่เกินสิบห้าคนนั้น ได้มีการกำหนดให้คณะกรรมการเลือกตั้งกันดำรงตำแหน่งตามๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ กรรมการที่ได้ดำรงตำแหน่งต่างๆ นั้นโดยปกติประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ                      หนึ่งคน
2. รองประธานกรรมการ                คนหนึ่งหรือหลายคน
3. เลขานุการ                              หนึ่งคน



#### 4. เற்றுณีก หนึ่งคน

คณะกรรมการตามตำแหน่งนี้ถือเป็นคณะกรรมการบริหาร เพราะจะมีอำนาจหน้าที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะผิดกับกรรมการคนอื่น ๆ ดังนั้นในข้อบังคับของสหกรณ์จึงมักกำหนดให้กรรมการดำเนินการกลุ่มนี้เป็นคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ด้วย

อนึ่ง ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมี รองประธานกรรมการ มากกว่า 1 คน สหกรณ์ควรจะกำหนดตำแหน่งรองประธานกรรมการเอาไว้ให้ชัดเจน รองประธานกรรมการคนใดทำหน้าที่อะไรดีกว่า จะไปกำหนดเป็นหมายเลขกำกับรองประธานกรรมการ เช่น รองประธานกรรมการ คนที่ 1 รองประธานกรรมการ คนที่ 2 ... แต่ควรกำหนดว่า รองประธานฝ่ายบริหาร รองประธานฝ่ายการเงิน รองประธานฝ่ายวิชาการ ... เป็นต้น เพราะหากกำหนดตำแหน่งรองประธานด้วยหมายเลข อาจก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ในการบริหารได้ เพราะ

ก. ประธานกรรมการ อาจจำเป็นต้องมอบหมายให้ รองประธานกรรมการ ไปปฏิบัติหน้าที่แทนตน แต่รองประธานกรรมการคนที่ 1 ซึ่งประธานกรรมการ จำเป็นต้องมอบหมายตามลำดับหมายเลขที่กำกับ อาจไม่ถนัดในภารกิจนั้นก็ได้ ครั้นจะไปกำหนดให้รองประธานกรรมการคนที่สันทับกับภารกิจนั้นก็จะเป็นการข้าม รองประธานคนที่ 1 ไป

ข. ในกรณีที่มีภารกิจเดิมซ้ำกัน ถ้าประธานกรรมการ จะกำหนดให้ รองประธานกรรมการ คนที่เหมาะสมกับงานไปปฏิบัติหน้าที่ ก็จะทำให้เกิดการเข้าใจผิด และเสียความรู้สึกต่อกัน เช่น มอบหมายให้รองประธานกรรมการ คนที่ 2 หรือคนที่ 3 ไปปฏิบัติงานที่เห็นว่าเหมาะสม บ่อยครั้งก็จะเป็นการข้ามหน้ารองประธานกรรมการคนที่ 1 เป็นต้น

เมื่อเป็นคณะกรรมการที่มีตำแหน่งทางการบริหารกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน และพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

#### 3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์ และเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จึงมีความรับผิดชอบทั้งในทางอาญา และในทางแพ่ง โดยอาจแยกส่วนของความรับผิดชอบออกเป็นดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสหกรณ์และสมาชิก
2. ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก
3. ความรับผิดชอบระหว่างกรรมการดำเนินการด้วยกัน

ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ไม่ได้กำหนดเรื่องของความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงต้องปรับใช้กับกฎหมายทั่วไปคือ

1. ความผิดในทางอาญาต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายอาญา
2. ความผิดในทางแพ่งต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

3. ความผิดตามกฎหมายอื่นต้องดูเป็นเรื่องๆ ไป เช่น ประมวลกฎหมายที่ดิน ประมวลกฎหมายพระราชบัญญัติความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน ฯลฯ

การที่จะตัดสินว่าการกระทำอย่างไรผิดกฎหมายฉบับใดหรือไม่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน จะตัดสินเอาเองตามความเห็นของเราเองไม่ได้ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ หากเกิดความเสียหายใดๆ ขึ้นกับสหกรณ์หรือบุคคลภายนอก ใครจะต้องรับผิดชอบหรือไม่อย่างไร ขอให้แนวคิดขั้นสู่ศาล เมื่อศาลพิพากษาอย่างไรคงต้องเป็นไปตามนั้น ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงความผิดที่เคยมีการกระทำผิดขึ้นค่อนข้างมากในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการได้นำไปพิจารณาในการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

ดังได้กล่าวมาแล้วว่ากรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนของสหกรณ์ ดังนั้นในฐานะเป็นผู้แทนที่ใช้อำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล กรรมการอาจต้องรับผิดชอบจากการใช้อำนาจกระทำการได้หากใช้อำนาจเกินขอบเขตหรือละเว้นการกระทำที่ต้องพึงกระทำหรือกระทำการอันเป็นการละเมิดต่อสหกรณ์ซึ่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 812 และมาตรา 420 ดังนี้

**“มาตรา 812 ถ้าความเสียหายเกิดขึ้นอย่างใด ๆ เพราะความประมาทเลินเล่อของตัวแทนก็ดี เพราะไม่ทำการเป็นตัวแทนก็ดี หรือเพราะทำการโดยปราศจากอำนาจหรือ นอกเหนืออำนาจก็ดี ท่านว่าตัวแทนจะต้องรับผิดชอบ”**

หลักของมาตรา 812 คือถ้าความเสียหายเกิดขึ้นด้วยเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ความประมาทเลินเล่อของผู้แทน
2. การไม่ทำการเป็นตัวแทน
3. การทำการโดยปราศจากอำนาจ
4. การทำการนอกเหนืออำนาจ

หากการกระทำประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการรวมกันจนเป็นเหตุให้สหกรณ์เสียหาย ผู้กระทำจะต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์

นอกจากเรื่องของตัวแทนแล้ว บางครั้งกรรมการอาจจะกระทำการอันเป็นการละเมิดต่อสหกรณ์จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายขึ้นกับสหกรณ์ก็ได้ในเรื่องของการกระทำโดยละเมิดนั้น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 420 ได้บัญญัติไว้ดังนี้

**“มาตรา 420 ผู้ใดจงใจหรือประมาทเลินเล่อ ทำต่อบุคคลอื่นโดยผิดกฎหมายให้เขาเสียหายถึงแก่ชีวิตก็ดี ร่างกายก็ดี อนามัยก็ดี เสรีภาพก็ดี ทรัพย์สินหรือสิทธิอย่างหนึ่งอย่างใดก็ดี ท่านว่าผู้นั้นทำละเมิด จำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น”**

หลักของมาตรา 420 นั้น เป็นการกำหนดให้ทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่หรือกระทำการต่างๆ อันเกี่ยวแก่บุคคลภายนอกด้วย ความระมัดระวังเป็นสำคัญคือ

1. กระทำโดยจงใจ
2. กระทำโดยประมาทเลินเล่อ
3. โดยผิดกฎหมายต่อบุคคลอื่น



4. เสียหายถึงแก่ชีวิต
5. เสียหายแก่ร่างกาย
6. เสียหายแก่นามมัย
7. เสียหายแก่เสรีภาพ
8. เสียหายแก่ทรัพย์สิน
9. เสียหายแก่สิทธิ
10. ต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น

ในเรื่องของการกระทำการโดยละเมิดนั้น มักมีปรากฏขึ้นเสมอในการดำเนินงานของสหกรณ์ สาเหตุสำคัญมักจะเนื่องมาจากคณะกรรมการหรือกรรมการบางส่วน คำนึงถึงความสะดวกและความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ ไม่เข้าใจถึงผลที่จะเกิดขึ้นในทางกฎหมายจากการกระทำในสิ่งที่ได้กระทำไป

ความรับผิดชอบของกรรมการตามมาตรา 812 และมาตรา 420 เป็นความผิดเกี่ยวเนื่องกัน นอกจากความผิดในทางแพ่งดังที่กล่าวมาแล้วซึ่งเป็นความผิดในทางแพ่ง แต่ในบางกรณีปรากฏว่ากรรมการบางส่วนได้มีการกระทำความผิดในทางอาญา ซึ่งความผิดส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการยกยอกทรัพย์สินหรือการทำและใช้เอกสารปลอม ตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 352 และ 264 ซึ่งมีโทษทั้งจำคุกและปรับ ซึ่งประมวลกฎหมายอาญาได้บัญญัติไว้ดังนี้

**“มาตรา 352 ผู้ใดครอบครองทรัพย์สินซึ่งเป็นของผู้อื่นหรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย เบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตนหรือบุคคลที่สามโดยทุจริต ผู้นั้นกระทำความผิดฐานยกยอก ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ**

ถ้าทรัพย์สินนั้นได้ตกมาอยู่ในความครอบครองของผู้กระทำความผิดเพราะผู้อื่นส่งมอบให้ โดยสำคัญผิดไปด้วยประการใด หรือเป็นทรัพย์สินหายซึ่งผู้กระทำความผิดเก็บได้ ผู้กระทำต้องระวางโทษแต่เพียงกึ่งหนึ่ง

**มาตรา 264 ผู้ใดทำเอกสารปลอมขึ้นทั้งฉบับหรือแต่ส่วนหนึ่งส่วนใด หรือเติมหรือตัด ทอนข้อความหรือแก้ไขด้วยประการใด ๆ ในเอกสารที่แท้จริง หรือประทับตราปลอมหรือลงลายมือชื่อปลอมในเอกสารโดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นหรือประชาชน ถ้าได้กระทำเพื่อให้ผู้หนึ่งผู้ใดหลงเชื่อว่าเป็นเอกสารที่แท้จริง ผู้นั้นกระทำความผิดฐานปลอมเอกสาร ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ**

ผู้ใดกรอกข้อความลงในแผ่นกระดาษหรือวัตถุอื่นใด ซึ่งมีลายมือชื่อของผู้อื่นโดยไม่ได้รับความยินยอม หรือโดยฝ่าฝืนคำสั่งของผู้อื่นนั้น ถ้าได้กระทำเพื่อนำเอาเอกสารนั้นไปใช้ในกิจการที่อาจเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือประชาชนให้ถือว่าผู้นั้นปลอมเอกสารต้องระวางโทษเช่นเดียวกัน”

คดีที่พบจากการกระทำความผิดทางอาญาทั้งสองมาตรานี้ มักเป็นเรื่องที่กรรมการได้รับมอบอำนาจจากสมาชิกให้รับเงินกู้และไม่นำเงินกู้ไปให้แก่สมาชิกตามที่ได้รับมอบอำนาจมายกยอกเอาเงินนั้นเป็น

ของตนเอง หรือการปลอมลายมือชื่อผู้ค้ำประกัน คู่สมรสของผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน หรือการปลอมลายมือชื่อผู้กู้ในการกู้เงิน เป็นต้น

นอกจากความรับผิดในเรื่องต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ อาจต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายอื่นๆ อีกเช่น ประมวลรัษฎากร พระราชบัญญัติความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เป็นต้น กรรมการควรต้องสนใจเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว

#### 4. โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องเข้ามาบริหารกิจการของสหกรณ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารคน
2. การบริหารเงิน
3. การบริหารงาน

ซึ่งในการบริหารแต่ละเรื่องจะต้องใช้ทั้งความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน แต่คณะกรรมการของสหกรณ์ต้องดำเนินการทุกเรื่องให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นวิธีการทำงานของกรรมการทุกคนในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าประสบความสำเร็จเพียงใด

เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สมควรได้ทราบถึงโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการดังนี้

##### โครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการ

โครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการนั้นอาจพิจารณาได้เป็นสองกรณีคือ

1. โครงสร้างตามพระราชบัญญัติสหกรณ์
2. โครงสร้างตามข้อบังคับของสหกรณ์

1) โครงสร้างตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เป็นโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการโดยทั่วไปของสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 ได้กำหนดไว้ดังนี้

“มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้งในวาระแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับสลาก และให้ถือเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกก็ได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ในกรณีเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์แทนตำแหน่งที่ว่าง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน”

จากโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 50 ซึ่งเป็นโครงสร้างโดยทั่วไปนั้นอาจสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ต้องมีประธานกรรมการ หนึ่งคน
2. จำนวนคณะกรรมการดำเนินการมีได้ทั้งหมดไม่เกิน 14 คน
3. คณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งของที่ประชุมใหญ่
4. คณะกรรมการดำเนินการอยู่ในวาระได้คราวละสองปี (ยกเว้นในกรณีต้องจับสลากออกในการเลือกตั้งครั้งแรก)
5. กรรมการดำเนินการดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน
6. กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่ในวาระได้เท่าวาระของผู้ที่ตนแทน

แต่โดยสภาพการณ์ทั่วไปสหกรณ์มีหลายประเภท มีขนาดแตกต่างกัน จำนวนคณะกรรมการดำเนินการย่อมมีจำนวนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนสืบทอดกันเหมือนกันหมด เพราะกฎหมายกำหนดว่า “ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน”

2) โครงสร้างตามข้อบังคับของสหกรณ์ ในข้อบังคับของสหกรณ์ซึ่งกำหนดโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 43 ให้สหกรณ์จัดทำข้อบังคับขึ้นโดยต้องมีรายการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 43 ซึ่งเรื่องของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้นได้กำหนดไว้ในมาตรา 43 (9) ดังนี้

“มาตรา 43 ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

(1) .....

(9) การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งและการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

(10) .....”

ข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์จึงได้มีการกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการขึ้นตามความต้องการของสหกรณ์ ทั้งในด้านจำนวน และตำแหน่งต่าง ๆ ของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งอาจศึกษาได้จากข้อบังคับของสหกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดในเรื่องของจำนวนคณะกรรมการไว้ตามกฎหมาย หรืออาจกำหนดจำนวนคณะกรรมการดำเนินการไว้มีจำนวนแน่นอนเป็นการเฉพาะสหกรณ์ก็ได้

สำหรับทางด้านโครงสร้างของตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการนั้นในพระราชบัญญัติสหกรณ์จะกล่าวถึงเฉพาะประธานกรรมการและคณะกรรมการเท่านั้น แต่ในข้อบังคับของสหกรณ์ได้กำหนดโครงสร้างของตำแหน่งไว้หลายตำแหน่งดังนี้

“ชื่อ.....คณะกรรมการดำเนินการ.....

ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน เลขานุการคนหนึ่ง เภรัญญิกคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ”

จากข้อความในข้อบังคับสหกรณ์ที่ยกมาประกอบการพิจารณาจะเห็นว่าโครงสร้างทางตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้นอาจมีดังนี้

1. ประธานกรรมการ
2. รองประธานกรรมการ (มีได้มากกว่า 1 คน)
3. เลขานุการ
4. เภรัญญิก
5. กรรมการดำเนินการ

**อำนาจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง**

**ก. ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้**

1. เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
3. ลงลายมือชื่อในเอกสารต่างๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
4. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

อำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนั้น อำนาจหน้าที่ตามข้อ 1, 2, 3 ถือเป็นอำนาจเฉพาะตัวของประธาน สำหรับอำนาจตามข้อ 4 เป็นอำนาจที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณา มอบหมายให้ประธานมีอำนาจกระทำการเป็นเรื่องๆ ไป ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบให้หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้คงต้องเป็นเรื่องของคณะกรรมการดำเนินการ ไม่ใช่อำนาจของประธาน สำหรับอำนาจหน้าที่ของประธาน ในแต่ละเรื่องอาจกล่าวในรายละเอียดได้ดังนี้

**1) การเป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย**

การเป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์นั้นมีสองลักษณะคือ ที่ประชุมใหญ่สามัญ กับที่ประชุมใหญ่วิสามัญ และการประชุมใหญ่นั้นอาจเป็นการประชุมโดยสมาชิก หรือประชุมโดยผู้แทนสมาชิกก็ได้ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับข้อบังคับของสหกรณ์ การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมใหญ่ประธานจะต้องมีการเตรียมตัวในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

1. ระเบียบวาระการประชุม
2. มติของที่ประชุมในแต่ละวาระว่าเป็นเรื่องรับทราบ หรืออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา ในแต่ละเรื่องต้องมีคะแนนเสียงอย่างไร
3. การเตรียมข้อมูลตามระเบียบวาระการประชุมเพื่อการชี้แจงและเพื่อการตอบข้อซักถามของที่ประชุม
4. การแบ่งความรับผิดชอบในระเบียบวาระการประชุมให้แก่กรรมการร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอและการตอบชี้แจง

5. การสรุปและการถามมติ เมื่อที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องตามระเบียบวาระแล้วตามสมควร

**การเป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ** เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องในระเบียบวาระการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการพิจารณาอนุมัติในเรื่องต่างๆ ประธานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องของข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ทั้งของสหกรณ์ และนายทะเบียนสหกรณ์เป็นอย่างดี วิธีการที่ประธานควรนำมาใช้ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการคือ

1. การแสดงความคิดเห็นของกรรมการควรอ้างข้อบังคับ หรือระเบียบ หรือมติที่เกี่ยวข้อง
2. ถ้ากรรมการคนใดไม่แสดงความคิดเห็น ประธานควรถามความเห็นกรรมการผู้นั้นด้วย
3. ต้องควบคุมให้กรรมการได้แสดงความคิดเห็นไม่ใช่แสดงความรู้สึกเพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้ง
4. ควบคุมการจดมติให้ถูกต้องและชัดเจน เรื่องที่เกี่ยวกับข้อบังคับหรือระเบียบให้กล่าวอ้างไว้ในมติด้วย

**2) การควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์**

หน้าที่ของประธานในเรื่องนี้เป็นหน้าที่เฉพาะตัวของประธานที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นเรื่องของการใช้อำนาจการบริหารในเรื่องของการดำเนินงานของสหกรณ์

1. การควบคุมการดำเนินงาน
2. การดูแลการดำเนินงาน

**1. การควบคุมการดำเนินงาน** เป็นอำนาจที่ประธานสามารถที่จะสั่งการในเรื่องต่างๆ ได้เป็นการเฉพาะไม่ต้องอาศัยมติคณะกรรมการดำเนินการ บางส่วนอาจเป็นเรื่องที่ระเบียบให้อำนาจไว้เป็นการเฉพาะเรื่องเหล่านั้นประธานใช้อำนาจได้เป็นการเฉพาะตัวเช่น

- 1.1 การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย
- 1.2 การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 1.3 การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ
- 1.4 การอนุมัติค่าใช้จ่ายต่างๆ ของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 1.5 การควบคุมงานต่างๆ ให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการดำเนินการ

**2. การดูแลการดำเนินงาน** เป็นการดูแลโดยทั่วไปเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก โดยอาจกล่าวได้ดังนี้

- 2.1 การดูแลทางด้านการบริหารงานของสหกรณ์
- 2.2 การดูแลทางด้านการให้บริการแก่สมาชิก
- 2.3 การดูแลทางด้านทรัพย์สินต่างๆ ของสหกรณ์
- 2.4 การดูแลงานที่สหกรณ์ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

นอกจากที่กล่าวมาแล้วประธานจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยตามควรแก่กรณีและสภาพของสหกรณ์

### 3) ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

การลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ นั้น ต้องดูข้อบังคับของสหกรณ์เป็นหลัก ในการลงนามนั้นอาจแยกออกได้เป็นสองกรณีคือ

1. การลงนามในเอกสารทั่วไป เช่น หนังสือติดต่อ หรือโต้ตอบระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก หรือกับหน่วยงานต่าง ๆ ประธานสามารถลงนามได้เลยในนามของสหกรณ์
2. การลงนามในเอกสารที่ผูกพันกับสหกรณ์ เช่น ในเช็ค ใบเบิกเงิน สัญญากู้เงินที่สหกรณ์เป็นผู้กู้ หรือหนังสือค้ำประกันที่สหกรณ์เป็นผู้ค้ำประกัน ในการลงนามเหล่านี้ต้องเป็นไปตามที่ข้อบังคับกำหนด คือ ต้องลงนามร่วมกันสองคนและประทับตราของสหกรณ์ด้วย (ดูรายละเอียดในข้อบังคับ)

### 4) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

ดังได้กล่าวแล้วว่าอำนาจหน้าที่ของประธานในส่วนนี้ไม่สามารถกำหนดไว้ชัดเจนได้ว่าเป็นเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้คงต้องแล้วแต่สถานการณ์ของแต่ละสหกรณ์ โดยทั่วไปการมอบหมายให้ประธานนั้นแยกได้เป็นสองเรื่องคือ

1. การมอบอำนาจในทางบริหาร คณะกรรมการดำเนินการอาจมีมติมอบหมายให้ประธานมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารบางเรื่องได้ ได้แก่

- 1.1 การอนุมัติเงินกู้ฉุกเฉิน
- 1.2 การอนุมัติเงินกู้สามัญโดยใช้หุ้นค้ำประกัน
- 1.3 การส่งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
- 1.4 การอนุมัติเงินทุนเพื่อการศึกษอบรมและสาธารณประโยชน์ตามจำนวนที่กำหนดไว้

ฯลฯ

2. การมอบอำนาจให้กระทำการแทนสหกรณ์ ได้แก่ การมอบอำนาจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ให้เป็นผู้แทนในการดำเนินคดีต่างๆ ของสหกรณ์
- 2.2 ให้เป็นผู้แทนในการเข้าประชุมใหญ่ของชุมนุมสหกรณ์ หรือสันนิบาตสหกรณ์ฯ

#### ข. รองประธานกรรมการ อำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการ เมื่อประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง

2. ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

1) การปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการ เมื่อประธานกรรมการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง การปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

ประธานกรรมการจะมอบหมายหน้าที่ใดให้รองประธานปฏิบัติ นั้น ต้องเป็นอำนาจหน้าที่ของประธานที่มีอยู่ตามข้อบังคับโดยเฉพาะเท่านั้น เช่น

1. มอบหมายให้เป็นประธานในที่ประชุม
2. มอบหมายให้ลงนามในหนังสือของสหกรณ์ในการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. มอบอำนาจในการกำกับควบคุมงานของสหกรณ์บางเรื่องโดยมีการมอบอำนาจเป็นหนังสือ
4. มอบอำนาจให้อนุมัติเรื่องต่างๆ แทนประธาน

ในการมอบหมายให้รองประธานปฏิบัติหน้าที่แทนนั้นนอกจากเรื่องการให้เป็นประธานในที่ประชุม ซึ่งเป็นเรื่องที่ประธานมักมอบให้ทันทีในขณะที่ประชุมอยู่ ส่วนการมอบอำนาจอื่นๆ นั้น โดยทั่วไปประธานจะจัดทำเป็นหนังสือหรือคำสั่งมอบอำนาจให้แก่รองประธาน ทั้งนี้ในแต่ละสหกรณ์อาจมีจำนวนรองประธานมากกว่าหนึ่งคน ประธานจึงจำเป็นต้องจัดทำมอบอำนาจให้เป็นหนังสือให้ชัดเจนว่ารองประธานคนใดมีหน้าที่ทำแทนประธานในเรื่องใดบ้าง

## 2) การดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

การมอบอำนาจตามที่คณะกรรมการมอบหมายนั้น มักจะเป็นเรื่องเฉพาะกิจโดยคณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณามอบหมายโดยมติของคณะกรรมการเป็นเรื่องๆ ไปเช่น

1. มอบหมายให้เร่งรัดติดตามหนี้สินของสมาชิก
2. มอบหมายให้ประเมินผลการให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก

ฯลฯ

### ค. เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำรายงานการประชุมใหญ่และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
2. ดูแลรักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ
3. แจกนัดประชุมไปยังสมาชิก กรณีประชุมใหญ่หรือกรรมการดำเนินการ กรณีประชุม

คณะกรรมการดำเนินการ

4. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

### 1) งานในหน้าที่ของเลขานุการมีงานหลักอยู่ 2 ประการคือ

- 1.1 งานด้านการประชุม
- 1.2 งานด้านเอกสาร

### 2) งานทางด้านการประชุม ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้

- 2.1 จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวกับการประชุม
- 2.2 จัดทำระเบียบวาระการประชุม
- 2.3 แจกนัดการประชุมไปยังสมาชิกหรือคณะกรรมการ
- 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
- 2.5 เก็บรักษารายงานการประชุม



ซึ่งการประชุมนั้นจะเป็นการประชุมใหญ่ หรือการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เลขานุการต้องดำเนินการไปตามลักษณะของการประชุมภายใต้เงื่อนไขในข้อบังคับของสหกรณ์

### 3) งานทางด้านเอกสาร ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้

- 3.1 การรับเอกสาร
- 3.2 การส่งเอกสาร
- 3.3 การเสนอเอกสารต่อประธานกรรมการ
- 3.4 การติดตามการดำเนินการตามเอกสาร
- 3.5 การเก็บรักษาเอกสาร

ในทางปฏิบัติเลขานุการต้องประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านธุรการของสหกรณ์

### 4) การจัดทำรายงานการประชุมใหญ่และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

การจัดทำรายงานการประชุมนั้นมีขั้นตอนในการจัดทำเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นการประชุมใหญ่หรือประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. จัดให้ผู้เข้าประชุมลงลายมือชื่อไว้ในรายงานการประชุม
2. บันทึกและจัดทำรายงานการประชุม
3. จัดให้ประธานในที่ประชุมกับกรรมการดำเนินการหรือกรรมการอื่นที่เข้าประชุมลงลายมือชื่อไว้

ทำรายงานการประชุม (ดูข้อบังคับของสหกรณ์เรื่องรายงานการประชุม)

การจัดทำรายงานการประชุมของสหกรณ์ไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบไว้เป็นการเฉพาะ จึงใช้รูปแบบและวิธีการจัดทำรายงานการประชุมตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักนายกรัฐมนตรีโดยอนุโลม ในการบันทึกรายงานการประชุมนั้นอาจทำได้ 3 รูปแบบคือ

1. บันทึกโดยละเอียดทุกถ้อยคำ
2. บันทึกเฉพาะมติของที่ประชุม
3. บันทึกแบบผสมคือบันทึกสรุปเฉพาะมติในบางเรื่องและบันทึกละเอียดทุกถ้อยคำในกรณีที่มีความสำคัญและมีประเด็นที่อาจนำไปสู่ความรับผิดชอบของผู้ที่เข้าประชุม

เลขานุการจึงต้องพิจารณาว่าในระเบียบวาระใด ควรบันทึกอย่างไร โดยถือหลักว่าผู้ที่ไม่ได้เข้าประชุมด้วยเมื่ออ่านรายงานการประชุมแล้วสามารถทราบได้ว่า

เลขานุการจึงต้องพิจารณาว่าในระเบียบวาระใด ควรบันทึกอย่างไร โดยถือหลักว่าผู้ที่ไม่ได้เข้าประชุมด้วยเมื่ออ่านรายงานการประชุมแล้วสามารถทราบได้ว่า

1. ประชุมเมื่อไร ประชุมที่ไหน
2. เป็นการประชุมของใคร
3. มีระเบียบวาระประชุมเรื่องอะไรบ้าง
4. ผลการพิจารณาของที่ประชุมเป็นอย่างไร
5. มีความคิดเห็นในที่ประชุมที่สำคัญอย่างไรบ้าง



## 5) การดูแลรักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

**การดูแลเอกสาร** เป็นการจัดระบบเอกสารตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักนายกรัฐมนตรีโดยอนุโลม โดยเลขานุการจะต้องดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรการของสหกรณ์ให้ปฏิบัติให้ถูกต้องในเรื่อง

1. การรับเอกสาร
2. การส่งเอกสาร
3. การเสนอเอกสารให้ผู้มีอำนาจพิจารณาสั่งการ
4. การเก็บรักษาเอกสาร

โดยจัดการให้เป็นระบบตามระเบียบของสหกรณ์กำหนดไว้ ถ้าสหกรณ์ไม่มีระเบียบให้ถือใช้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณโดยอนุโลม

**การดูแลรายงานการประชุม** รายงานการประชุมเป็นเอกสารสำคัญของสหกรณ์ ไม่ว่าจะป็นรายงานการประชุมใหญ่ หรือรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพราะรายงานการประชุมจะเป็นหลักฐานสำคัญที่มุ่งชี้ถึงเรื่องการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการ หรือมติของที่ประชุมใหญ่กว่าที่ประชุมได้มีมติอย่างไร

1. รับทราบ
2. อนุมัติ
3. เห็นชอบ

มติบางเรื่องจากการประชุมอาจนำไปใช้ในการกู้ยืมเงินของสหกรณ์ กรณีที่สหกรณ์มีความจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ด้วยกันหรือสถาบันการเงินอื่น มติบางเรื่องอาจต้องนำไปแสดงต่อศาล ในการดำเนินคดีของสหกรณ์

รายงานการประชุมของสหกรณ์จึงต้องมีการจัดระบบในการจัดเก็บที่ดีมีความมั่นคงและสะดวกแก่การนำไปใช้อ้างอิงได้ในกรณีที่มีความจำเป็น ซึ่งในปัจจุบันนี้การจัดเก็บทั้งในระบบเอกสารและการจัดเก็บโดยคอมพิวเตอร์

## 6) แจ้งนัดประชุมไปยังสมาชิก กรณีประชุมใหญ่หรือกรรมการดำเนินการ กรณีประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

### การแจ้งนัดประชุมใหญ่ไปยังสมาชิก

1. โดยปกติต้องแจ้งไปยังสมาชิกล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน เว้นแต่เป็นกรณีเร่งด่วนอาจแจ้งล่วงหน้าได้ตามสมควร
2. ในกรณีประชุมใหญ่สามัญประจำปีต้องส่งงบการเงินไปให้สมาชิกพร้อมหนังสือประชุมด้วย
3. ถ้าในการประชุมใหญ่มีระเบียบวาระว่าด้วยการแก้ไขข้อบังคับ ต้องส่งข้อความที่ขอแก้ไขไปให้สมาชิกพิจารณาล่วงหน้าพร้อมหนังสือเชิญประชุมด้วย
4. ต้องแจ้งนัดการประชุมใหญ่ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามที่ข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดด้วย

### การแจ้งนัดประชุมไปยังคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอื่น

1. แจ้งนัดประชุมล่วงหน้าในเวลาอันสมควร
2. แจ้งนัดไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์

### 7) การดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าในอำนาจหน้าที่ของกรรมการทุกตำแหน่งตั้งแต่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก จะมีอำนาจหน้าที่ในข้อสุดท้ายกำหนดไว้เหมือนกันว่า ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

การเขียนไว้ในข้อบังคับเช่นนี้ก็เพื่อให้เกิดความสะดวกและมีความคล่องตัวในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะหากมีความจำเป็นคณะกรรมการดำเนินการจะมีอำนาจเป็นมติมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการได้ทันที และเป็นการสอดคล้องกับบทบัญญัติของมาตรา 51 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ส่วนสหกรณ์ใดจะมอบหมายเรื่องใดให้บ้างย่อมเป็นไปตามเหตุผลและความจำเป็น

#### ง. เหรัญญิก มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย
2. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

อำนาจหน้าที่ของเหรัญญิกเป็นเรื่องของการควบคุม ตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องการเงิน เอกสารเกี่ยวกับการเงิน และดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์ เพราะหากเกิดความเสียหายทางการเงินหรือทรัพย์สินใด ๆ ของสหกรณ์ บุคคลแรกในคณะกรรมการดำเนินการที่จะต้องรับผิดชอบคือ เหรัญญิก ส่วนรายละเอียดในทางปฏิบัติเป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ดังนี้

#### 1) การควบคุม ดูแล ตรวจสอบ การรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน และทรัพย์สินของสหกรณ์ ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

หน้าที่ในส่วนนี้ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ควบคุมการรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน
2. ควบคุมทรัพย์สินของสหกรณ์
3. ดูแลการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน
4. ดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์
5. ตรวจสอบการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน
6. ตรวจสอบทรัพย์สินของสหกรณ์

หน้าที่ของเหรียญกึ่งนั้นพิจารณาตามเงื่อนไขของข้อบังคับแล้วมีความสำคัญมาก เพราะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเงินและทรัพย์สินของสหกรณ์ ทั้งในด้านการควบคุม ดูแล และตรวจสอบ ดังนั้นหากมีปัญหาเกี่ยวกับความบกพร่องหรือเสียหายทางด้านการเงิน หรือทรัพย์สินของสหกรณ์ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบคนแรกคือ เหรียญกึ่ง ดังนั้นเหรียญกึ่งจึงต้องมีวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่ว่า

**การควบคุม** จะมีมาตรการหรือวิธีการในการควบคุมอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของ การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน เช่น เช็ค ใบสั่งจ่าย ใบเสร็จรับเงิน สมุดคู่ฝาก เหล่านี้เป็นต้น

ในเรื่องของการดูแลคือ เมื่อมีมาตรการทางการควบคุมแล้วต้องคอยกำกับดูแลว่า ในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นทุกอย่างได้เป็นไปตามมาตรการทางด้านการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่

**การตรวจสอบ** เป็นมาตรการภายหลังการปฏิบัติไปแล้วจะต้องมีการตรวจสอบว่าทุกอย่างเป็นไปถูกต้องหรือไม่เช่น การจ่ายเงินทุกชั้นตอนใครเป็นผู้อนุมัติ ใครเป็นผู้จ่าย มีหลักฐานใดประกอบบ้าง การจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์มีการจัดทำบัญชี และหลักฐานการจ่ายถูกต้องหรือไม่ มีการตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์เมื่อสิ้นปีบัญชีและการขอจำหน่ายหรือซ่อมแซมอย่างไร มีการปิดบัญชีเป็นประจำทุกวันและทำการตรวจสอบเงินสดตามที่ระเบียบกำหนดหรือไม่ การเก็บรักษาเงินสดตรงตามระเบียบหรือไม่

**2) การดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์**

การดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายนั้น เป็นการเขียนข้อบังคับแบบปลายเปิดเอาไว้ จะเห็นได้ว่ามีอยู่ทุกตำแหน่งและทุกคณะกรรมการ การที่คณะกรรมการดำเนินการจะมอบหมายเรื่องใดให้กับกรรมการคนใด หรือตำแหน่งใดย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างกันไปสำหรับตำแหน่งเหรียญกึ่ง คณะกรรมการอาจมอบหมายงานทางด้านการเงิน หรือการดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เพิ่มเติมจากที่ข้อบังคับกำหนดไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลพิเศษเป็นครั้งคราวก็ได้

นอกจากโครงสร้างของตำแหน่งต่างๆ ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นรายบุคคลแล้ว ในการบริหารงานของสหกรณ์ยังมีโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่แบ่งออกเป็น คณะกรรมการอื่น ๆ อีกเพื่อแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานของสหกรณ์ในด้านต่างๆ โดยข้อบังคับได้ให้อำนาจคณะกรรมการดำเนินการดังนี้

“ข้อ.....อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

(1) .....

(11) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

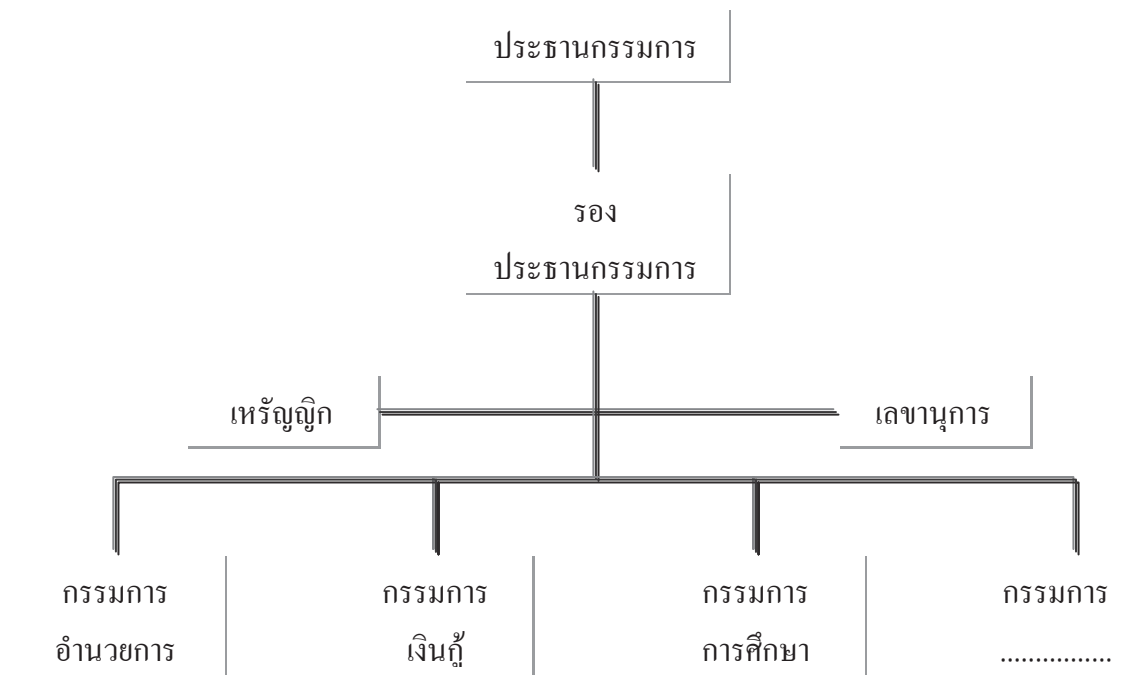
(12) .....”

คณะกรรมการอื่นที่มีอยู่โดยทั่วไปในสหกรณ์ออมทรัพย์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น มีอยู่ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ
2. คณะกรรมการเงินกู้
3. คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์

การที่สหกรณ์ใดจะมีคณะกรรมการใดบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละสหกรณ์ โดยทั่วไปที่จำเป็นต้องมีได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการศึกษา ซึ่งมีกรมเอางานด้านประชาสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยโดยเรียกว่า คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์

ที่กล่าวมานี้เป็นเรื่องของโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งเรื่องของโครงสร้างด้านจำนวน โครงสร้างด้านตำแหน่งของคณะกรรมการเป็นรายบุคคล และโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินการที่แบ่งออกเป็นคณะกรรมการในชุดต่างๆ โดยอาจสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



### 5. การมอบอำนาจกระทำการแก่ผู้จัดการสหกรณ์

ในการบริหารงานโดยทั่วไปแล้วจะมีคำที่ใกล้เคียงกันอยู่ 2 คำ คือคำว่า การมอบอำนาจ (Delegation of Authority) กับคำว่า การกระจายอำนาจ (Separation of Authority) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกัน

### ก. การมอบอำนาจ (Delegation of Authority)

หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการได้ยกเอาพันธกิจในส่วนของตนที่อาจจะมีปรากฏอยู่ในข้อบังคับ หรือระเบียบ หรือนโยบาย หรือแผนงานไปมอบให้แก่ผู้จัดการเป็นผู้กระทำการแทนในนามของตน ทั้งนี้เนื่องจากว่าตนเองไม่อาจจะไปปฏิบัติงานนั้นได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะเหตุว่าไม่มีความสะดวก ไม่มีความรู้ความชำนาญ ไม่มีเวลา หรือไม่มีความประสงค์ที่จะไปปฏิบัติงานนั้นบ่อยๆ ด้วยเห็นว่าให้ผู้จัดการกระทำการแทนจะสะดวกกว่า ในกรณีเช่นนี้จะพบว่ากรณีที่ผู้จัดการรับงานของคณะกรรมการดำเนินการไปประกอบการให้ นั้น มิใช่งานโดยตรงที่ผู้จัดการพึงจะต้องปฏิบัติ หากแต่ผู้จัดการได้กระทำการไปโดยคำสั่งของคณะกรรมการดำเนินการให้ไปจัดทำภารกิจตามที่คณะกรรมการดำเนินการได้มอบหมายให้สำเร็จเสร็จสิ้นลง ตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการดำเนินการที่ได้กำหนดเอาไว้ การมอบหมายอำนาจให้ผู้จัดการไปกระทำการแทนคณะกรรมการดำเนินการนี้ อาจพึงกระทำได้ใน 3 แนวทางคือ

1. เป็นการกระทำต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานแล้ว โดยธรรมเนียมปฏิบัติของสหกรณ์ซึ่งปฏิบัติกันมาจนเป็นปกติวิสัย แต่ควรระมัดระวังการแทรกแซงอำนาจของกรรมการ
2. เป็นการมอบหมายให้ผู้จัดการไปกระทำการแทนโดยวาจา หรือโดยมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งผู้จัดการจะต้องรับไปปฏิบัติให้เสร็จสิ้นตามคำสั่ง หรือตามมติของที่ประชุมที่ได้กำหนดไว้
3. เป็นการมอบหมายอำนาจกระทำการให้แก่ผู้จัดการโดยลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจมอบหมายให้เป็นครั้งคราวในแต่ละครั้งที่ไปกระทำการหรือเป็นการมอบหมายโดยลายลักษณ์อักษรอย่างถาวร ให้อำนาจผู้จัดการไปกระทำการตลอดไปก็ได้จะด้วยรูปแบบใดก็ตามที่ผู้จัดการจะมีอำนาจหน้าที่ไปกระทำการในงานของสหกรณ์ อันเกี่ยวเนื่องจากการได้รับมอบอำนาจโดยคณะกรรมการดำเนินการมอบหมายนี้ต้องถือได้ว่า ผู้จัดการจะต้องได้รับอำนาจสิทธิ์ขาด ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีเอกภาพเสมอเหมือนหนึ่งคณะกรรมการดำเนินการ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงถือได้ว่าการกระทำใดๆ ของผู้จัดการที่กระทำโดยได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการให้ถือเสมือนหนึ่งว่า คณะกรรมการดำเนินการได้ดำเนินงานนั้นด้วยตนเอง ด้วยเหตุนี้หากจะอ้างความรับผิดชอบเกิดขึ้นแล้วก็ต้องกล่าวอ้างได้ว่า การกระทำที่กระทำไปโดยผู้จัดการแต่ผลของการกระทำที่เกิดขึ้น ความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานย่อมเป็นของคณะกรรมการดำเนินการโดยตรง ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่าผู้จัดการที่ตัดสินใจหรือปฏิบัติงานใดๆ ลงไปจนเกิดผลงานขึ้นเป็นพันธกิจที่เกิดขึ้นมาจากการที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ผู้จัดการไปทำนั่นเอง เมื่อคณะกรรมการดำเนินการไม่ใช้อำนาจหน้าที่ หรือไม่กระทำงานใดๆ โดยตรงด้วยตนเอง แต่มอบหมายให้ผู้จัดการเป็นตัวแทนในการกระทำ ผลงานที่เกิดจากการกระทำที่ผู้จัดการทำในนามของคณะกรรมการดำเนินการ จึงย่อมจะต้องส่งผลกลับไปสู่คณะกรรมการดำเนินการอย่างยากที่จะปฏิเสธได้ ดังคติพจน์ทางการบริหารที่กล่าวว่า Authority can be delegated but Responsibility “NEVER” ซึ่งหมายความว่า อำนาจหน้าที่นั้นสามารถมอบหมายให้กระทำการแทนได้ แต่ความรับผิดชอบ (ผู้มอบหมายอำนาจ) จะปฏิเสธหาได้ไม่

## ข. การกระจายอำนาจ (Separation of Authority)

หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการได้ยกอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานไปให้แก่ผู้จัดการอย่างเด็ดขาด เป็นการตัดทอนอำนาจและพันธกิจของคณะกรรมการดำเนินการที่มีอยู่แต่เดิมไปให้แก่ผู้จัดการเป็นผู้รับไปปฏิบัติงานให้สำเร็จเสร็จสิ้นตามเป้าหมายที่คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดขึ้นไว้ให้ ในการนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการยกภารกิจทั้งหมดให้แก่ผู้จัดการ ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อพันธกิจส่วนนั้นๆ โดยสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้ การกระจายอำนาจจึงมีความแตกต่างจากการมอบหมายอำนาจในส่วนที่ว่า การกระจายอำนาจนั้น คณะกรรมการดำเนินการเมื่อตัดอำนาจของตนออกไปให้ผู้จัดการแล้ว คณะกรรมการดำเนินการก็จะมีหน้าที่ หรือภารกิจที่จะปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเองอีกต่อไป ผิดกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะยังคงมีพันธกิจที่จะดำเนินการด้วยตนเองเมื่อใดก็ได้ เพราะมิได้มอบหมายไปให้โดยเด็ดขาดนั่นเอง

### การกระจายอำนาจจะต้องดำเนินการอย่างชัดเจนโดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร
2. ต้องระบุพันธกิจของงานอย่างชัดเจน
3. จะต้องตัดขาดการดำเนินงานจากคณะกรรมการดำเนินการ
4. คณะกรรมการดำเนินการไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำของผู้จัดการ เพราะได้กระจายอำนาจหน้าที่ให้ไปแล้ว
5. การกระจายอำนาจจะต้องมิใช่เป็นเรื่อง หรือเป็นพันธกิจที่เกี่ยวกับนโยบายหลักอันสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
6. การกระจายอำนาจจะต้องมีการรองรับโดยมติของคณะกรรมการดำเนินการ และอาจออกเป็นคำสั่งของสหกรณ์ด้วยก็ได้
7. การกระจายอำนาจเมื่อคณะกรรมการดำเนินการได้กระจายอำนาจไปแล้วจะถอนคืนนั้นไม่ได้ เว้นเสียแต่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจะได้มีการทบทวนมติ และออกเป็นคำสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรให้เรียกอำนาจนั้นกลับคืนมาใหม่
8. ผู้จัดการเมื่อได้รับการกระจายอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการจะต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเฉพาะในขอบเขตแห่งอำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในกรอบที่คณะกรรมการดำเนินการจัดวางเอาไว้เท่านั้น และจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ความรับผิดชอบในผลของการกระทำย่อมอยู่ที่ตัวเองเป็นสำคัญ
9. การกระจายอำนาจต้องถือหลักว่า ผู้เป็นเจ้าของแห่งอำนาจหน้าที่เท่านั้นจึงจะเป็นผู้มีสิทธิ์นำเอาอำนาจหน้าที่กระจายไปให้บุคคลอื่น ตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปเป็นผู้ปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ได้รับการกระจายอำนาจมาจึงมีอาจกระจายอำนาจต่อไปอีกได้ เพราะเป็นเรื่องเฉพาะตัว

10. คณะกรรมการดำเนินการที่ดี ผู้จัดการที่ดี จะต้องหมั่นทบทวนร่วมกันในการกระทำต่องานที่ได้รับมอบหมายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อคอยประคับประคองดูแลให้งานนั้นมีผลสัมฤทธิ์ตรงตามความประสงค์ของคณะกรรมการดำเนินการ กระนั้นก็ดีเนื่องจากว่าความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้รับมอบอำนาจมา ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจใดๆ ของผู้ที่ได้รับการมอบอำนาจจึงย่อมเป็นสิทธิอันสมบูรณ์ และโดยอิสระที่ผู้กระจายอำนาจพึงวินิจฉัยได้เองโดยลำพัง และโดยเอกภาพ

การกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้นนี้ มักจะไม่เกิดขึ้นบ่อยหรือบางครั้ง มากงาน มากประเภทในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่าการที่คณะกรรมการดำเนินการจะกระจายอำนาจไปให้แก่บุคคลใดนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้ที่ตนกระจายอำนาจให้ไปมีขีดความสามารถที่จะจัดการกับภารกิจหน้าที่ซึ่งมอบหมายให้ไปนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การกระจายอำนาจจึงมีข้อจำกัดและอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่ผู้คิดจะกระจายอำนาจจะต้องมีความสุข คัมภีร์ภาพเป็นอย่างดี ข้อสำคัญก็คือจะต้องมีใจเป็นธรรม โดยมีมโนคติอยู่บ้าง การกระจายอำนาจย่อมมิใช่เป็นการกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของตน ทั้งนี้เพราะว่าผู้รับมอบอำนาจที่ไปดำเนินพันธกิจตามที่ได้รับคำสั่งจากคณะกรรมการดำเนินการให้ไปกระทำจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานนั้นด้วยตัวเอง โดยหลักการนี้จึงเห็นได้ว่า ถ้าคณะกรรมการดำเนินการจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบก็จะใช้วิธีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลอื่นไปกระทำทำให้ ซึ่งถ้าหากเป็นพฤติกรรมดังที่กล่าวนี้ ย่อมไม่เป็นธรรม และผิดเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การที่คณะกรรมการดำเนินการรับอาสาทำงานแทนสมาชิกในด้านการบริหารและการจัดการสหกรณ์นั้น ย่อมมีความรับผิดชอบโดยสามัญอยู่แล้ว การถือโอกาสปฏิเสธความรับผิดชอบในการทำงาน โดยใช้กลไกทางการกระจายอำนาจเป็นเครื่องมือ จึงเป็นเรื่องที่น่าละอายและไม่พึงจะปฏิบัติ

## 6. การกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการโดยรูปแบบและโดยวิธีการ

### 1) โดยรูปแบบ

คณะกรรมการดำเนินการสามารถที่จะกำกับ ดูแล และติดตามงานของผู้จัดการได้โดยผ่านการรายงานของผู้จัดการ ซึ่งอาจจะเป็นรายงานจากการปฏิบัติงานต่างๆ หรือเป็นรายงานเฉพาะของตัวผู้จัดการเองก็ได้ ซึ่งสามารถรับทราบผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการนั้นจากรายงาน ที่ปรากฏ หรือคณะกรรมการดำเนินการอาจทราบการบริหารงานของผู้จัดการได้ โดยผ่านรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งอาจศึกษาข้อมูลของการดำเนินงานภายในสหกรณ์จากผู้ตรวจสอบกิจการที่จะต้องรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบในแต่ละเดือน หรืออาจทราบผลการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานของผู้จัดการจากสรุปผลงานของสหกรณ์ในรายงานที่แยกเป็นหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นการรายงาน รายปี หรือรายครึ่งปีก็ได้



## 2) โดยวิธีการ

คณะกรรมการดำเนินการอาจมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับผู้จัดการ หรืออาจกำหนดบุคลากรที่สามารถจะติดต่อกับผู้จัดการในทางปฏิบัติ ควรที่จะพิถีพิถัน หรือระมัดระวังมิให้คณะกรรมการดำเนินการหลายๆ คนเข้าไปสั่งการ ซ้ำซ้อน สับสนกันอยู่ในสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการควรให้คนกลางในคณะกรรมการดำเนินการชุดนั้นเพียงคนเดียวเท่านั้นเป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยทั่วไปกับผู้จัดการ การที่มีให้มีกรรมการดำเนินการมากเกินไป 1 คน ไปติดต่อกันในสหกรณ์ก็โดยเจตนาที่จะป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เกิดความสับสนว่าสมควรจะปฏิบัติงานไปในทิศทางใด เพราะบางครั้งแนวทางการทำงานของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนและก้าวก่างานกัน ในสหกรณ์ อีกประการหนึ่งการที่มีคณะกรรมการดำเนินการมากท่าน หลายคนไปติดต่อกับผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ก็จะส่งผลให้ผู้จัดการเสียการบังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ได้โดยง่าย เพราะกลายเป็นว่าผู้จัดการอาจไม่สามารถให้คุณให้โทษในการบังคับบัญชาสั่งการแก่การปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ได้ เพราะเจ้าหน้าที่กลับไปให้ความสนใจต่อตัวกรรมการดำเนินการ และจะหันไปปรับใช้ใกล้ชิดกับกรรมการดำเนินการแทนผู้จัดการ ผลงานของครุวมของสหกรณ์ก็จะเสียหาย

การกำกับ ดูแลสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องให้ผู้จัดการมีความคล่องตัว อิสระในการตัดสินใจตามสมควร โดยอาจจะใช้กลยุทธ์ในด้านกำหนดยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ หรือการกระจายอำนาจ หน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ ผลงานของผู้จัดการที่รายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบก็ดี หรือที่ปรากฏโดยรายงานอื่นๆ ก็ดี คณะกรรมการดำเนินการจะต้องนำมาบันทึกไว้เพื่อใช้ในการประเมินผลผู้จัดการต่อไป การที่มีการกระจายอำนาจก็ดี มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการก็ดี แม้ว่าคณะกรรมการดำเนินการจะมีสิทธิ์เข้าไปตรวจ ติดตามงานนั้นก็จริง แต่ก็หมายแต่เพียงว่าให้มีการตรวจติดตามโดยผ่านคนกลางซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น

หนึ่งในบางสหกรณ์อาจจะมีกรรมการผู้จัดการซึ่งหมายความว่า สหกรณ์ได้ใช้กรรมการดำเนินการเป็นผู้จัดการ ในกรณีเช่นนี้ตัวผู้จัดการจะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ

1. เป็นกรรมการดำเนินการในคณะกรรมการดำเนินการ
2. เป็นผู้จัดการซึ่งปฏิบัติงานตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

ถ้าสหกรณ์ได้ใช้วิธีตั้งผู้จัดการจากกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการก็ไม่จำเป็นต้องหาบุคคลอื่นใดในคณะกรรมการดำเนินการมาเป็นคนกลางติดต่อประสานงานระหว่างสหกรณ์กับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่ เนื่องจากมีผู้เป็นคนกลางอยู่แล้วคือ กรรมการผู้จัดการนั่นเอง กรรมการผู้จัดการจึงมีความรับผิดชอบใน 2 สถานะ คือ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการประการหนึ่ง และรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้จัดการอีกประการหนึ่ง กรรมการผู้จัดการจึงมีลักษณะพิเศษยิ่งไปกว่าผู้จัดการธรรมดา แต่เนื่องจากว่ากรรมการผู้จัดการมักจะมีภารกิจหลักโดยปกติอยู่แล้วจึงไม่อาจจะมาควบคุม ดูแลงานสหกรณ์โดยใกล้ชิดทุกขณะได้ ผู้จัดการในลักษณะนี้จึงจำเป็นต้องเอาใจใส่และใช้ยุทธวิธีในการที่จะกำกับ ควบคุม ดูแลการทำงานของสหกรณ์ให้เรียบร้อย สมกับนโยบายที่ตนเองได้ร่วมสร้างสรรค์กับคณะกรรมการดำเนินการ แต่เนื่องจากกรรมการ



ผู้จัดการไม่อาจอุทิศเวลาให้กับงานสหกรณ์โดยเฉพาะอย่างสมบูรณ์ได้ กรรมการผู้จัดการจึงต้องวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดีไม่ก่อให้เกิดความสับสนในกรอบ หรือขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน กรรมการผู้จัดการอาจมีใช้มืออาชีพโดยตรงเพราะมีได้มีโอกาสทุ่มเทเวลาให้กับสหกรณ์ตามปกติวิสัย กรรมการผู้จัดการจึงต้องเอาใจใส่ในเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เป็นพิเศษ เพื่อให้ได้ทราบถึงการดำเนินงาน อุปสรรค ปัญหา ข้อจำกัดและอื่นๆ ที่อาจพียงเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานของตนก็ได้

## 7. แนวคิดและแนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นจะต้องมีความรู้ในด้านการบริหารและการจัดการงานของสหกรณ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อให้สหกรณ์สามารถพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ เราอาจจำแนกการบริหารในสหกรณ์ออกเป็น 3 ประการ คือ

**1) การบริหารงาน** หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องคอยกำกับ ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้มีความก้าวหน้า เจริญเติบโตตามเจตนารมณ์ของสมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ การบริหารงานในที่นี้หมายรวมถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องกำหนดนโยบาย แนวทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดหมายของการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการใช้คน เงิน เวลา และทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด คณะกรรมการดำเนินการจึงจะต้องดูแลใ้ทำงานของสหกรณ์ดังต่อไปนี้อยู่ในระบบที่ดี กล่าวคือ

- ก. การจัดองค์การ
- ข. สายการบังคับบัญชา
- ค. การกำหนดคุณลักษณะของงาน
- ง. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร
- จ. การจัดระบบภายในของสหกรณ์ เช่น ระบบเอกสาร พัสดุ การใช้คอมพิวเตอร์ การประมวลข่าวสาร ข้อมูล การติดต่อประสานงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจหน้าที่ การจัดวางตำแหน่งเจ้าหน้าที่ การแบ่งแยกภารกิจ การจัดแบ่งสถานที่ เป็นต้น

ในการบริหารงานนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการกำหนดให้ตนเองมีโอกาสได้รับรู้การปฏิบัติงานประจำภายในสหกรณ์อย่างรวดเร็ว และทันการณ์ โดยผ่านระบบการรายงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการยังจะต้องคอยควบคุม ดูแลการบริหารงานภายในสหกรณ์โดยผ่านหลักการทางด้านนิติการ เช่น การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

**2) การบริหารบุคลากร** คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการบริหารบุคลากรอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพราะบุคลากรของสหกรณ์เป็นกลไกหลักที่สำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจึงจะต้องมีความละเอียด รอบคอบ ระมัดระวัง พิถีพิถันในการบริหารงานบุคลากรโดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก. การกำหนดจำนวนบุคลากร

ข. การสรรหาบุคลากร

ค. การจัดวางตำแหน่งบุคลากรในสหกรณ์ตามความถนัด ตามความรู้ ตามความสามารถ และตามประสบการณ์ มีหลักการให้คุณและโทษแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบภายใต้พื้นฐานของความยุติธรรมและคุณธรรม

จ. มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์ สร้างขวัญ สร้างกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ หลีกเลี่ยงการทำลายน้ำใจ และการกระทำการอันจะก่อให้เกิดการแตกแยกออกเป็นกลุ่ม หรือเป็นหมู่คณะเล็กๆ ในสหกรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สมควรที่จะใช้นโยบายในการแบ่งแยกและปกครองกับงานของสหกรณ์เป็นอันขาด

ฉ. จะต้องมึนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งในด้านการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการเวียนงาน ฝึกงาน หรือดูงาน และการพัฒนาความรู้ด้วยการฝึกอบรมทางวิชาการ หรือสนับสนุนการศึกษาเพิ่มเติมขั้นสูงขึ้นเป็นลำดับ

ช. จะต้องมึระบบการกำหนดทางเดินสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรในสหกรณ์ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บุคลากรในสหกรณ์เหล่านั้นได้ทราบถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในงานของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม

ซ. จะต้องมึระบบการเลื่อนตำแหน่งงานและการให้ค่าตอบแทนในงานอย่างเป็นระบบที่อ้างอิงได้ โดยภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบคุณธรรม (Merit System) ทั้งนี้ก็เพื่อไม่ให้เกิดความระส่ำระสายในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

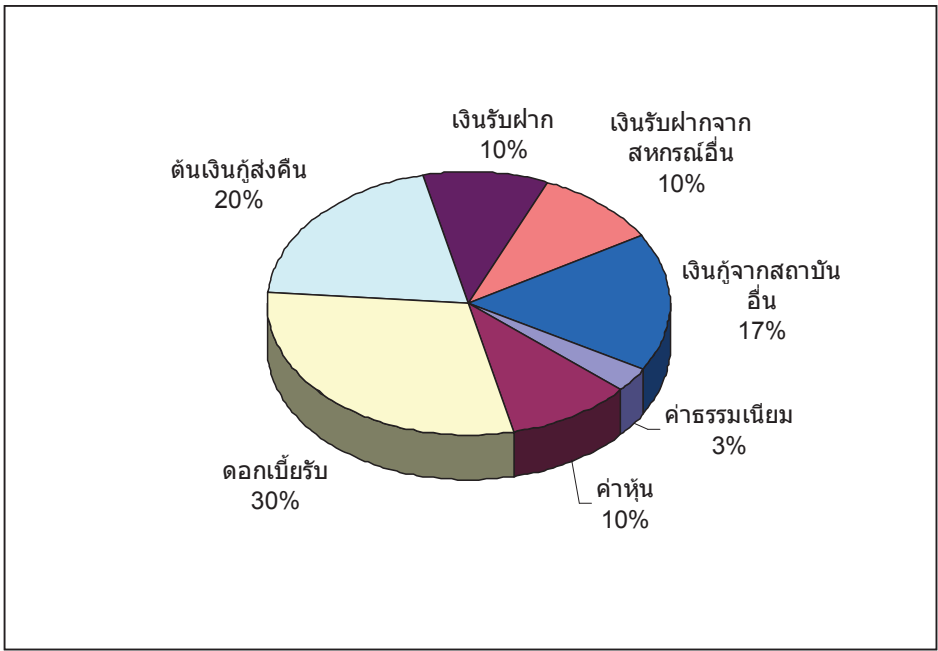
ณ. จะต้องพยายามจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีและหล่อหลอมให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและเป็นกิจจะลักษณะ เช่น กิจกรรม 5 ส กิจกรรม QC กิจกรรม TQC เป็นต้น

คณะกรรมการดำเนินการจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีได้มีความพึงพอใจในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการที่จะต้องจัดวางบรรยากาศในการทำงานของสหกรณ์ให้อยู่ในลักษณะที่สร้างสรรค์มีบรรยากาศของความรื่นรมย์ ขณะเดียวกันก็มึระบบการทำงานที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ข้อสำคัญก็คือคณะกรรมการดำเนินการนั่นเองจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เป็นหลักเพื่อจะได้ไม่กำหนดแผนงานที่ผิดพลาด หรือไม่สอดคล้องกับปรัชญาของสหกรณ์ได้ หลายครั้งที่เรามักจะพบว่าคณะกรรมการดำเนินการบางคนที่มาจากการเลือกตั้งพยายามใช้อำนาจตามหมาย (Mandate Imperative) อันเป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มคนที่เรียกตนขึ้นมาสูงขึ้นเป็นเจตจำนงของการดำเนินงาน ซึ่งรูปแบบนี้จะเห็นชัดว่ามีใช่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ แต่เป็นจุดประสงค์ของกลุ่มผลประโยชน์โดยคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น (Interest Group) เพราะฉะนั้นคณะกรรมการดำเนินการจึงต้องมีความระมัดระวังอย่างยิ่งในการวางรูปแบบของการบริหารบุคลากรโดยมิให้อยู่ภายใต้อิทธิพลของกรรมการดำเนินการคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอยู่ภายใต้เจตจำนงแห่งจันทานุมติ ภายใต้หลักการของผลประโยชน์ร่วมกันเป็นสำคัญ

**3) การบริหารเงิน** คณะกรรมการดำเนินการมีความจำเป็นจะต้องบริหารเงินของสหกรณ์ ภายใต้หลักการของการทำงานในฐานะตัวแทนของสมาชิก ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการดำเนินการจึงจะต้องดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้หลักการตั้งที่จารีกริไว้ในศิลาจารึกสมัยสุโขทัยเป็นราชธานีว่า **“ด้วยหลัก ด้วยรู้ ด้วยแคะ ด้วยแรง ด้วยแก้ว ด้วยหาญ”**

ซึ่งหมายความว่า คณะกรรมการดำเนินการจะต้องบริหารการเงินของสหกรณ์ ซึ่งมีใช้เป็นเงินของตนเอง หากแต่เป็นเงินที่เกิดจากองค์รวมของสมาชิก จึงชอบที่จะต้องวางแนวทางการบริหารการเงินของสหกรณ์ด้วยความสุขุม คัมภีรภาพ ระมัดระวัง เอาใจใส่ ติดตามผล ด้วยความรู้ ด้วยความอดุสาหะวิริยะ และกล้าที่จะตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็ห้าวหาญเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานที่ตนได้ตัดสินใจดำเนินการไปแล้ว การบริหารการเงินของสหกรณ์โดยพื้นฐานคณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบว่

ก. องค์ประกอบของตะกร้าเงินในสหกรณ์ (Money Basket) ประกอบด้วยอะไรบ้าง หมายความว่า เงินที่ไหลเข้ามาในสหกรณ์แต่ละวัน แต่ละเดือน หรือแต่ละปีมีส่วนประกอบของเงินประเภทใด เช่น เงินเข้ามาในสหกรณ์ 100 บาท ชอบที่ทราบว่าเป็นเงินระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว ปริมาณอย่างไร ละเท่าใด เพื่อที่จะสามารถนำไปจัดสรรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ถูกต้อง โดยธรรมชาติเงินที่เข้ามาสู่สหกรณ์อาจจะมาจากเงินค่าธรรมเนียม เงินค่าหุ้น เงินค่าดอกเบี้ยย ต้นเงินกู้ยืม เงินฝากจากสมาชิก เงินฝากจากสหกรณ์อื่น หรือบุคคลอื่น เงินกู้จากสถาบันอื่น เป็นต้น สัดส่วนของเงินเหล่านี้ต้องทราบได้ว่า ปรุ่งแต่งขึ้นมาจากเงินแต่ละประเภทเป็นเท่าไร จึงรวมกันเข้าเป็น 100 บาท หรือ 100 %



ข. คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีความรู้ หรือปรึกษาผู้รู้เพื่อที่จะให้เกิดแนวความคิดในการจัดระบบการเงินในรอบ 3 ประการ

1. รู้ล่วงหน้าหรือสามารถคาดคะเนได้ว่าสหกรณ์จำเป็นต้องใช้เงินเมื่อไร เป็นจำนวนเงินเท่าไร (Anticipating of Financial Needs)

2. จะต้องสามารถหยั่งทราบได้ว่า หากมีความจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องใช้เงินอย่างกะทันหัน จะสามารถเสาะแสวงหาแหล่งเงินได้จากที่ใดมาป้อนให้ทันต่อการใช้งาน (Acquiring Financial Resources)

3. จะต้องสามารถบริหารเงินของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นผลดีต่อสหกรณ์ (Allocated Fund in the Business)

นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการยังชอบที่จะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินจากเอกสารทางการเงินในเบื้องต้นได้ หรือมีฉันทานก็จะปรึกษากับผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อให้ทราบถึงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยพิจารณาข้อมูลจากงบกระแสเงินสด งบดุล หรืองบทดลอง เป็นต้น

ค. การกำหนดงบประมาณของสหกรณ์เป็นงานชิ้นสำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีความระมัดระวังในการจัดวางงบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องไม่สร้างรายได้ หรือประมาณการรายได้มากเกินไปเกินกว่าเกณฑ์สมควร เพราะในหลายๆ กรณีมักปรากฏว่า คณะกรรมการดำเนินการประมาณการรายได้เอาไว้ค่อนข้างสูง เพื่อที่จะให้มีรายจ่ายค่อนข้างมาก แต่ท้ายที่สุดก็ไม่สามารถจัดหารายได้ตรงตามที่กำหนดไว้เป็นผลให้กระทบกระเทือนต่อการจัดสรรกำไรของสหกรณ์ และหนักไปกว่านั้นอาจทำให้สหกรณ์ถึงกับขาดทุนก็ได้ ในด้านรายจ่ายคณะกรรมการดำเนินการก็ต้องกำหนดรายจ่ายในทิศทางที่ประหยัด และตามความจำเป็นด้วยเหตุด้วยผลโดยคำนึงถึงความเหมาะสมแก่ฐานะและสภาพของสหกรณ์ การที่สหกรณ์มีการแบ่งหมวดต่างๆ ในงบประมาณนั้นก็โดยมีจุดประสงค์อย่างชัดเจนว่า ต้องการให้งบประมาณสามารถตรวจสอบค่าใช้จ่ายได้ เป็นหมวด เป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นก้อนในตัวของตัวเอง ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการดำเนินการจึงไม่สมควรที่จะไปกำหนดงบประมาณรายจ่ายให้กว้างเกินไปทุกหมวดเพราะนอกจากจะไม่เป็นธรรมต่อการบริหารงานอย่างใสสะอาดแล้ว ยังเป็นการเอาเปรียบสมาชิก และเป็นการซ่อนเร้นค่าใช้จ่ายที่ไม่สมควรด้วย หากจำเป็นจะต้องมีการใช้จ่ายให้คณะกรรมการดำเนินการกำหนดการใช้จ่ายการงบประมาณได้เฉพาะหมวดเท่านั้น

เนื่องจากงบประมาณของสหกรณ์เป็นเงินค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เป็นองค์รวม ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องกำหนดให้งบประมาณของสหกรณ์ผ่านที่ประชุมใหญ่พิจารณาด้วยการขอความเห็นชอบเท่านั้น โดยหลักการแล้วงบประมาณของสหกรณ์ย่อมแตกต่างจากงบประมาณของสถานประกอบการเชิงพาณิชย์อื่นๆ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน เป็นต้น เพราะงบประมาณของสถานประกอบการเช่นนั้น เป็นงบประมาณเชิงธุรกิจโดยมีเจ้าของหลักเพียงผู้เดียว งบประมาณเหล่านั้น จึงจะเป็นการผ่านเพื่อการรับทราบ แต่งบประมาณของสหกรณ์เป็นของสมาชิกทั้งมวล ได้มาจากสมาชิกทั้งมวล ดังนั้นการใช้จ่ายจึงต้องขอความเห็นชอบจากมวลสมาชิกน้อยเดียวกัน

ง. การลงทุนของสหกรณ์

การลงทุนของสหกรณ์นั้นจะต้องเป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 และประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 62 (7) ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการต้องพิจารณาเสียก่อนทุกครั้งก่อนการลงทุน โดยมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- การลงทุนที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถดำเนินการได้เลย
- การลงทุนในกิจการที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน
- การลงทุนที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ และคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติก่อน โดยลงทุนได้ไม่เกินวงเงินทุนสำรองของสหกรณ์

นอกจากต้องทราบเรื่องของการลงทุนตามกรอบของกฎหมายแล้วคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเข้าใจถึงเรื่องของการลงทุนนั้น ย่อมเป็นที่ตระหนักโดยทั่วไปว่า เงินของสหกรณ์เป็นเงินจากน้ำพักน้ำแรงของสมาชิกมากบ้างน้อยบ้างนำมาวมกัน ดังนั้น การบริหารเงินทุนของสหกรณ์จึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการดำเนินการขอที่จะตระหนักว่า การลงทุนย่อมจะมีความเสี่ยงภัย (Risk) ควบคู่กันไปด้วย แต่ก็จะต้องเลือกให้มีการลงทุนที่มีความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด และใช้วิจรรย์ญาณประกอบกับความระมัดระวัง ความรู้ ความชำนาญ เป็นสำคัญ โดยมากการลงทุนของคณะกรรมการดำเนินการมักจะตัดสินใจลงทุนอยู่ภายในกรอบของสหกรณ์ประเภทเดียวกัน หรือฝากเงินในสถาบันการเงิน หรือซื้อตั๋วสัญญาใช้เงิน หรือซื้อพันธบัตร แต่ปัจจุบันนี้ นอกจากการลงทุนแบบเดิมแล้ว สหกรณ์สามารถที่จะพิจารณานำเงินไปลงทุนในทิศทางอื่นที่น่าจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า เช่น การลงทุนในสหกรณ์ประเภทอื่น อาทิ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า หรือการลงทุนในกองทุนรวม ในหุ้นกู้ หรือการลงทุนร่วมกัน (Syndicate Loan) กับสหกรณ์อื่นๆ ที่จำเป็นจะต้องใช้เงิน อาทิ การไฟฟ้า การบิน การทางพิเศษ เป็นต้น หรือลงทุนกับบริษัทประกันชีวิตที่ควบคู่กับการลงทุนในตลาดทุน โดยหลักการแล้ว การที่จะพิจารณาว่าสหกรณ์ควรจะลงทุนในด้านใดได้บ้างนั้น นอกจากจะคำนึงถึงกฎหมาย กติกาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 แล้ว ยังมีประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และบางเรื่องต้องขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสามารถที่จะนำไปลงทุนได้ ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจการลงทุนที่รัดกุมและเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ เฉพาะส่วนที่ประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้กำหนดเงื่อนไขไว้เป็นพิเศษที่ไม่เกินจำนวนทุนสำรองของสหกรณ์ สำหรับการลงทุนในเรื่องอื่นๆ ที่มีได้มีไว้ในประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ คณะกรรมการดำเนินการขอที่จะดำเนินงานใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุมัติในหลักการลงทุนจากที่ประชุมใหญ่ไว้ล่วงหน้า
2. หากคิดหรือคาดว่าจะไปลงทุนกับตราสารการเงินใด หรือสถาบันการเงินใด หรือในตลาดตราสารหนี้ หรือในตลาดตราสารทุน หรือในตลาดทุนด้วยแล้ว ขอให้ทำเรื่องขอความเห็นชอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์เป็นหลักการล่วงหน้า

ทั้ง 2 ประการนี้จะช่วยให้เมื่อสหกรณ์ได้รับความเห็นชอบก็จะตัดสินใจลงทุนได้โดยรวดเร็ว และง่ายดาย ทันทกรณี หากสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นนอกจากไม่สามารถลงทุนได้ทันการณ์แล้ว ยังทำให้สหกรณ์เสียโอกาสและอาจบริหารตะกร้าเงินของสหกรณ์อย่างไม่เกิดประโยชน์ และผลดีตามควรได้

จ. การกำหนดวงเงินอาจกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีของสหกรณ์ ควรที่จะกำหนดวงเงินกู้ยืมประจำปีของสหกรณ์ให้ไม่เกินกว่าขีดความสามารถของการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ เพราะแม้สหกรณ์จะตั้งวงเงินกู้ยืมไว้สูงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากสูงมากเกินไปกว่าขีดความสามารถของสหกรณ์ที่จะระดมทุนเองได้ด้วยแล้ว วงเงินกู้ยืมที่ตั้งไว้สูงมากนั้นก็ไร้ประโยชน์ เพราะไม่อาจหาแหล่งเงินที่จะมาสนับสนุนได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจที่จะมีสถาบันแห่งใดกล้าที่จะให้เงินกู้ยืมตามวงเงินที่ตนต้องการได้เช่นกัน เพราะเป็นการกำหนดวงเงินที่สูงมากเกินไปกว่าความเป็นไปได้ หรือความน่าจะเป็นแห่งฐานะของสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วสหกรณ์ขนาดเล็ก หรือสหกรณ์ที่มีเงินทุนน้อยก็ไม่ควรที่จะกำหนดวงเงินกู้ยืมประจำปีไว้สูงเกินกว่า 2 เท่าของทุนดำเนินงาน เพราะมีขอบที่จะสร้างหนี้เกินตัวและสูงเกินกว่าขีดความสามารถในการพัฒนาเงินทุนของตนเองได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้จะกลายเป็นว่า สหกรณ์ก่อภาระให้แก่ตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อหนี้สิน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการระดมทุน มักจะมีคำถามว่า สหกรณ์ที่มีเงินทุนดำเนินงานมากและไม่ต้องกู้ยืมเงินจากที่อื่น แต่กลับจะเป็นผู้ให้เงินสนับสนุนแก่สหกรณ์อื่น หรือช่วยระดมทุนให้แก่สหกรณ์อื่นนั้นจำเป็นจะต้องตั้งวงเงินกู้ยืมประจำปีไว้หรือไม่ ต่อคำถามนี้ก็อาจจะตอบได้ว่า สหกรณ์จำเป็นจะต้องมีการจัดให้มีวงเงินกู้ยืมสำรองไว้ด้วย เพื่อที่จะเป็นเงินสำรองสภาพคล่องในยามฉุกเฉินอันเกิดจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยมิคาดคิดได้ วงเงินกู้ยืมนี้จึงสามารถที่จะช่วยคลี่คลายสถานการณ์อันวิกฤติได้โดยพลัน เช่น สหกรณ์สามารถนำวงเงินกู้ยืมไปเบิกใช้วงเงินเกินบัญชีกับธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

ในด้านการค้ำประกันนั้นโดยมากสหกรณ์มักจะไม่เข้าใจว่า สหกรณ์จะต้องมีการค้ำประกันกับใครอย่างไร หรือไม่ ด้วยเหตุนี้หลายสหกรณ์จึงตัดคำว่า วงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารออกไป โดยเห็นว่าไม่มีความจำเป็น เพราะสหกรณ์มิได้มีความประสงค์จะไปค้ำประกันใคร แต่ในความเป็นจริงถ้าจะมองการปฏิบัติของสหกรณ์ ในบางครั้งสหกรณ์ก็จำเป็นจะต้องมีการค้ำประกันในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ เช่น การให้การค้ำประกันแก่สมาชิกที่จะเดินทางไปต่างประเทศ หรือการออกเอกสารการเงิน คำรับรองในฐานะที่เป็นคนกลาง หรือตัวแทนในการกู้ยืมเงินระหว่างสหกรณ์ เป็นต้น ฉะนั้นเพื่อความไม่ประมาท สหกรณ์จึงชอบที่ใช้คำว่า กำหนดวงเงินค้ำประกันเอาไว้ด้วย เพราะแม้สหกรณ์จะไม่ใช้ก็มีได้ก่อให้เกิดผลเสียแต่ประการใด แต่ถ้าเมื่อใดจะใช้ก็สามารถที่จะมีวงเงินใช้ได้โดยพลัน

## 8. การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ของสหกรณ์

คำว่า **นโยบาย (Policy)** William H. Newman & Charles E. Summer, Jr. ได้ให้คำจำกัดความของ Policy ว่า

A Policy is a general guide to action. Typically, it does not tell a person exactly what to do, but it does point out the direction to go.



หมายถึง ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การเป็นผู้กำหนดทิศทาง หรือแนวทางอย่างกว้างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจเพื่อที่จะสามารถเดินไปสู่จุดหมายที่วางไว้

ในสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการชอบที่จะวางกรอบนโยบายโดยสนองเจตนาจากพื้นฐานของการบริหารงาน ดังนี้

- ก. การกำหนดนโยบายจากพื้นฐานของปรัชญาสหกรณ์
- ข. การกำหนดนโยบายจากเจตจำนงร่วมกันของสมาชิกในการจัดตั้งสหกรณ์
- ค. การกำหนดนโยบายจากพื้นฐานสถานการณ์ ความต้องการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
- ง. การกำหนดนโยบายเพื่อแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความมั่นคง แข็งแรงไปสู่อนาคต

แม้การกำหนดนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นการวางกรอบการทำงานอย่างกว้างๆ ก็ตาม แต่คณะกรรมการดำเนินการก็ต้องกำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
2. ความสามารถขององค์การและบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่
3. กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่มีอยู่
4. วัฒนธรรมองค์การ และจารีตปฏิบัติในขบวนการสหกรณ์

การกำหนดนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการนั้น ชอบที่จะให้เห็นเป็นรูปธรรมและมีความเห็นชอบร่วมกัน โดยมีจุดหมายอยู่ที่ผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นที่ตั้ง นอกจากจะกำหนดนโยบายแล้ว คณะกรรมการดำเนินการยังจะต้องดูแลให้สหกรณ์มีโครงการและหรือแผนงาน จัดวางเป็นรูปธรรมเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์ด้วย นโยบายของสหกรณ์อาจกำหนดเป็นระยะสั้น (1-2 ปี) ระยะปานกลาง (2-5 ปี) หรือระยะยาว (ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป) ก็ได้ ขณะเดียวกันคณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการทบทวนนโยบายของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่สามารถจะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนานดุจเดียวกับสถานประกอบการเชิงพาณิชย์ได้ เพราะคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการเลือกตั้งตามวาระอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่จึงอาจปรับเปลี่ยนนโยบายที่ได้จัดวางไว้แล้วก่อนหน้านั้นให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวความคิดของคณะกรรมการดำเนินการแต่ละชุดก็ได้ กระนั้นก็ดี การปรับเปลี่ยนนโยบายนี้ จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวมเป็นที่ตั้ง ฉะนั้นโดยหลักการนโยบายของสหกรณ์แม้จะมีการปรับเปลี่ยนไปก็ตาม ก็จะต้องไม่เป็นการกลับกลายแบบพลิกผันแตกต่างไปจากนโยบายเดิมที่วางอยู่แล้วล่วงหน้า ในทิศทางตรงกันข้ามวันเสียแต่ว่ามีสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอันส่งผลให้เกิดความจำเป็นต้องปรับแก้นโยบายให้ผิดไปจากเดิม โดยรวมแล้วการวางนโยบายที่สอดคล้องกันกับหลักการข้างต้นจะทำให้สหกรณ์มีเสถียรภาพและมั่นคงเป็นบรรทัดฐานที่ดีแก่คณะกรรมการดำเนินการชุดต่อไป ข้อสำคัญก็คือ ในแต่ละปีคณะกรรมการดำเนินการชอบที่จะต้องประกาศจุดยืนของนโยบายให้สมาชิก เจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ทราบอย่างเป็นทางการเป็นกิจจะลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถดำเนินการไปได้อย่างสอดคล้องกับนโยบาย

นโยบายของสหกรณ์อาจปรากฏใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ



1. นโยบายที่กำหนดหรือเขียนขึ้นไว้อย่างเป็นทางการ นโยบายลักษณะนี้จะปรากฏให้เห็นชัดในรูปของลายลักษณ์อักษร
2. นโยบายที่มีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจเกิดจากการแถลงด้วยวาจาของคณะกรรมการดำเนินการ หรือการแสดงเจตนาของคณะกรรมการดำเนินการในวาระสำคัญต่างๆ ซึ่งสามารถประมวลเข้ามาเป็นนโยบายการดำเนินงานได้

นโยบายมีพักว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ก็ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญที่จะใช้เป็นเข็มทิศกำหนดแนวทางการบริหารงาน และการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องมีการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ และย้านโยบายให้ทราบโดยทั่วกัน

คำว่า **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** มาจากรากศัพท์เดิมในภาษากรีกว่า "Strategos" ในความหมายเดิมศัพท์คำนี้ใช้ในวิชาการทางทหาร ต่อมาจึงได้มีการนำมาใช้ในวิชาบริหารจัดการ Dalton E. MC. Farland ได้ให้คำนิยามของ Strategy ว่า

Strategy is defined as executive behind whose purpose is to achieve success for company or personal goals in a competitive environment, base on the actual or probable actions of others - chiefly rivals market competitors, suppliers, customers, employees, and governmental units - or on potential and unpredictable events occurring in the organization's environment.

โดยนัยนี้ MC. Farland มองยุทธศาสตร์ในความหมายที่ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีเจตจำนงที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่งานขององค์การ หรือบรรลุจุดหมายส่วนบุคคลในสภาวะแวดล้อมของการแข่งขัน (หรือในภาวะอันวิฤกต) ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งการคำนึงถึงการแข่งขันทางด้านต่างๆ มีพักที่จะเป็นการตลาด ผู้ดำเนินการด้านอุปทานสินค้า ลูกค้า ลูกจ้าง และยังหมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐด้วย การจัดการดังกล่าวข้างต้นให้คำนึงถึงความเป็นไปได้และคำนึงถึงสภาวะการณ์อันไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นได้ในสถานการณ์แวดล้อมที่องค์การหนึ่งอาจพึงมีเกิดขึ้น

สำหรับสหกรณ์แล้วยุทธศาสตร์จึงน่าจะหมายถึง กรอบการบริหารงานและการดำเนินงานที่เป็นกิจจะลักษณะวางไว้อย่างสอดคล้องกับนโยบายอันแสดงออกถึงวัตถุประสงค์ในการที่จะดำเนินงานในรูปแบบใด วิธีใด กลไกใด การกำหนดยุทธศาสตร์นี้คณะกรรมการดำเนินการจะต้องเป็นผู้สั่งการให้ฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้จัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้แผนงานเป็นตัวเดินยุทธศาสตร์หรือถ่ายทอดเจตนารมณ์ตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเราเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) การกำหนดยุทธศาสตร์ของกรรมการดำเนินการก็เช่นเดียวกันกับนโยบาย กล่าวคือยุทธศาสตร์ของสหกรณ์นั้นต้องตั้งอยู่บนเจตจำนงแห่งความต้องการร่วมกันของสมาชิก ต้องรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกเป็นที่ตั้ง ต้องมีการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง และผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะต้องตกไปอยู่ที่สมาชิกกลุ่มใหญ่เป็นหลัก เช่น ถ้าสหกรณ์จะมีการจัดสรรกำไรประจำปีเป็นในรูปของเงินปันผลก็ต้องคำนึงถึงว่า เงินปันผลนั้นส่วนใหญ่ หรือเงินก้อนใหญ่จะต้องตกไปอยู่ในมือของสมาชิกจำนวนมาก หรือสมาชิกกลุ่มใหญ่ ไม่ใช่เงินปันผลไปกระจุกตัวอยู่ที่สมาชิกกลุ่มเล็กเพียงไม่กี่คน เช่นเดียวกันในการกำหนดวงเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกวงเงินนั้นก็จะต้องกำหนดไว้ให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้มีโอกาสกู้ยืม มิใช่กำหนดให้สมาชิกเพียงบางกลุ่มบางคนเท่านั้นที่ใช้ประโยชน์จากวงเงินสูงๆ ได้ ในด้านหลักประกันเงินกู้ก็จะต้องคำนึงถึงว่าหลักประกันนั้นสามารถช่วยให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์ และความ

มันคงตามสมควร ไม่ใช่กำหนดเพียงแต่ทำให้สหกรณ์มีหลักประกันเงินกู้เท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงว่าสหกรณ์สามารถยังประโยชน์จากหลักประกันนั้นได้หรือไม่ การกำหนดยุทธศาสตร์นั้น สหกรณ์อาจจะกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการทำงาน แต่ผลของการทำงานอาจไม่ตรงตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้เดิมก็ได้ เพราะยุทธศาสตร์นั้นแตกต่างจากนโยบายก็ด้วยเหตุที่ว่า ยุทธศาสตร์เป็นแต่เพียงการแสดงความต้องการที่จะให้สหกรณ์ดำเนินการไปสู่จุดหมายของยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งในหลายกรณีถึงเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีก็ยากที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดหมายได้ เช่น สหกรณ์มักจะตั้งยุทธศาสตร์ว่า ประสงค์จะให้สมาชิกพ้นจากพันธนาการแห่งหนี้สิน และเป็นอิสระชนจากมูลหนี้ แต่ในทางปฏิบัติก็ยากที่จะทำได้ หรือสหกรณ์มียุทธศาสตร์ในการกำหนดวงเงินกู้ไว้เพื่อคลี่คลายความเดือดร้อนและความจำเป็นทางการเงินให้แก่สมาชิกเป็นการชั่วคราว แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกกลับกู้เงินอย่างเรื้อรังเป็นหนี้ต่อเนื่อง หรือสมาชิกเป็นหนี้เงินกู้ประเภทสามัญด้วยวงเงินที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ มากกว่าตอนเข้าเป็นสมาชิกใหม่ๆ หลายเท่า และพันธะการชำระหนี้ก็ถูกลามยาวนานจนบางครั้งสมาชิกถึงแก่กรรม หรือเกษียณอายุไปแล้วก็ยังไม่สามารถปลดหนี้ไปได้ เป็นต้น หรือบางสหกรณ์มียุทธศาสตร์ที่จะให้สมาชิกมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และในทางปฏิบัติก็ไม่ปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีบ้าน มีที่ดินเป็นของตนเอง ปรากฏการณ์เช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์นั้นเป็นแต่เพียงความประสงค์หรือเจตนาที่ตั้งใจไว้ แม้สหกรณ์อาจไม่สามารถเดินทางไปสู่จุดหมายได้ แต่อย่างน้อยที่สุดก็จะเห็นว่าสหกรณ์มีแนวคิด มีเจตจำนงอันแน่วแน่ที่จะเกื้อกูล และหวังที่จะเห็นสมาชิกมีสถานะทางสังคม เศรษฐกิจที่ดีขึ้น

ปัจจุบันนี้สหกรณ์ชอบที่จะสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพิ่มเติมให้แก่สมาชิก ด้วยการช่วยวางแผนชีวิต (Life Map) ให้แก่สมาชิกเพื่อที่จะให้สมาชิกสามารถที่จะวางแผนการดำเนินชีวิตอย่างมีขั้นตอนไปสู่จุดหมายอย่างเป็นรูปธรรม ให้บันปลายของชีวิตมีความสะดวก และมีสภาพการดำเนินชีวิตที่รื่นรมย์ การวางแผนชีวิตแก่สมาชิกนี้คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการศึกษา รวบรวม คัดสรรข้อมูลจากสมาชิก สหกรณ์อย่างครบถ้วน โดยมีการวิจัยเชิงวิชาการอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แผนชีวิตที่กำหนดวางขึ้นนั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตและจุดหมายแห่งชีวิตที่แท้จริงแห่งสมาชิกทั้งหมด

การกำหนดยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการดำเนินการอาจยึดถือแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์จากสถาบันต่างๆ เป็นแบบอย่าง (Benchmark) ก็ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สะดวก และง่ายต่อการดำเนินงานในขั้นปฐม แต่การนำเป็นแบบอย่างนั้นมิใช่เป็นการคัดลอก หรือเลียนแบบสำเร็จรูปมาถือปฏิบัติในสหกรณ์ เพราะวัฒนธรรมองค์การ ครรลองการดำเนินชีวิต สภาพแวดล้อม ตลอดจนวัตถุประสงค์ของแต่ละสหกรณ์ย่อมแตกต่างกัน ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์จึงจะต้องมีเอกลักษณ์ที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะ จะลอกเลียนกันนั้นหาได้ไม่ การกำหนดยุทธศาสตร์คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องกำหนดอย่างมีข้อมูล มีความตั้งใจ มีความละเอียดอ่อน และอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการวางแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ก็เพื่อการที่ยุทธศาสตร์นั้นจะสามารถนำสหกรณ์ ซึ่งรวมถึงสมาชิกผู้เป็นเจ้าของด้วย ไปสู่จุดหมายแห่งสัมฤทธิ์ผลตามที่มีเจตนารมณ์ร่วมกันไว้นั่นเอง

## 9. จริยธรรมของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการนอกจากจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยตรงจากสหกรณ์แล้ว คณะกรรมการดำเนินการยังชอบที่จะมีจริยธรรมในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยถือหลัก ดังนี้

1. รักษาความลับของสหกรณ์ หมายถึงต้องช่วยกันรักษาข้อมูลต่างๆ อันเป็นข้อมูลเฉพาะของสหกรณ์ไว้เป็นอย่างดี ไม่แพร่พรายให้แก่บุคคลที่ไม่สมควรได้รับรู้ข้อมูลนั้นเป็นอันขาด
2. คณะกรรมการดำเนินการจะต้องตระหนักว่า แม้สหกรณ์จะเป็นสถาบันการเงินแต่ก็ต้องเน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นบรรทัดฐานสำคัญในแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์และสมาชิก
3. มีหลักการที่แน่นอนสามารถอ้างอิงได้ทั้งในภาควิชาการ และในทางปฏิบัติ
4. มีการตัดสินใจที่ชัดเจน รวดเร็ว ทันการณ์ โดยยึดมั่นตามมติของที่ประชุม
5. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหมายถึงว่า งานที่ทำนั้นจะต้องคำนึงถึงว่า ตัวสถาบัน หรือตัวสมาชิกเป็นองค์รวมจะได้ประโยชน์ก่อนสิ่งอื่น
6. คณะกรรมการดำเนินการทุกคนจะต้องไม่เห็นแก่อาภิส หรือการตอบแทนใดๆ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการดำเนินการย่อมปฏิบัติงานไปโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และผลประโยชน์ส่วนรวมดังกล่าวข้างต้นแล้วเป็นสิ่งสำคัญ
7. จะต้องไม่ใช่อำนาจเป็นธรรม หมายความว่า คณะกรรมการดำเนินการจะต้องตั้งมั่นอยู่ในกรอบของหลักนิติธรรม หรือหลักการบริหารจัดการ โดยไม่ใช่อำนาจที่ตนเองมีอยู่นั้นในการตัดสินใจหรือให้ประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยขาดหลักยุติธรรมเป็นที่ตั้ง
8. มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติทั้งในด้านความรับผิดชอบต่อขอบเขต หน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมตลอดไปจนถึงกล้าและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของการทำงาน หรือการตัดสินใจที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วย
9. สร้างงานนวัตกรรมให้แก่สหกรณ์ โดยนำเอาหลักและวิธีการทำงานใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงาน หรือในการจัดการงานภายในสหกรณ์ให้เกิดผลดี มีความเจริญก้าวหน้า
10. มีความซื่อตรงและเสียสละในการทำงานเพื่อสหกรณ์ กล่าวคือ จะต้องไม่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว หรือหมู่คณะของตน ขณะเดียวกันก็ไม่มุ่งที่จะดำรงตำแหน่งหรืออำนาจเพื่อตนด้วยเช่นกัน ในเวลาเดียวกันก็ต้องเป็นผู้มีความพร้อมที่จะเสียสละในภาคส่วนที่เป็นไปได้และเหมาะสม เพื่องานของสหกรณ์ เช่น เสียสละทางด้านทรัพย์สิน ความคิด วิชาการ เวลา โอกาส เป็นต้น เพื่อมุ่งหวังที่จะให้งานของสหกรณ์สามารถบรรลุไปสู่จุดหมายที่ตั้งเจตนารมณ์เอาไว้

จริยธรรมดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นหลักการที่คณะกรรมการดำเนินการชอบที่จะยึดถือเป็นครุรองปฏิบัติในการบริหารงานและการจัดการ เพื่อให้เกิดความผาสุก รื่นรมย์ และก่อให้เกิดบรรยากาศที่อุดมไปด้วยสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันภายในสหกรณ์

# โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ การบริหารงาน

## 1. การจัดองค์การ

หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การนี้เป็นพันธกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดระบบ กำหนดระเบียบ ตลอดจนกำหนดภารกิจต่างๆ (Ordering functions) ซึ่งได้แก่การจัดกลุ่มงานต่างๆ ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นองค์รวม ตลอดจนกำหนดให้มีการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานในแต่ละกลุ่มก่อนของงานให้แก่ผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานโดยจะต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่เท่าที่จำเป็น สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจกรรมอันหนึ่งอันใดให้สำเร็จเสร็จสิ้นลงตามเป้าหมายของงานที่ได้วางไว้แล้ว

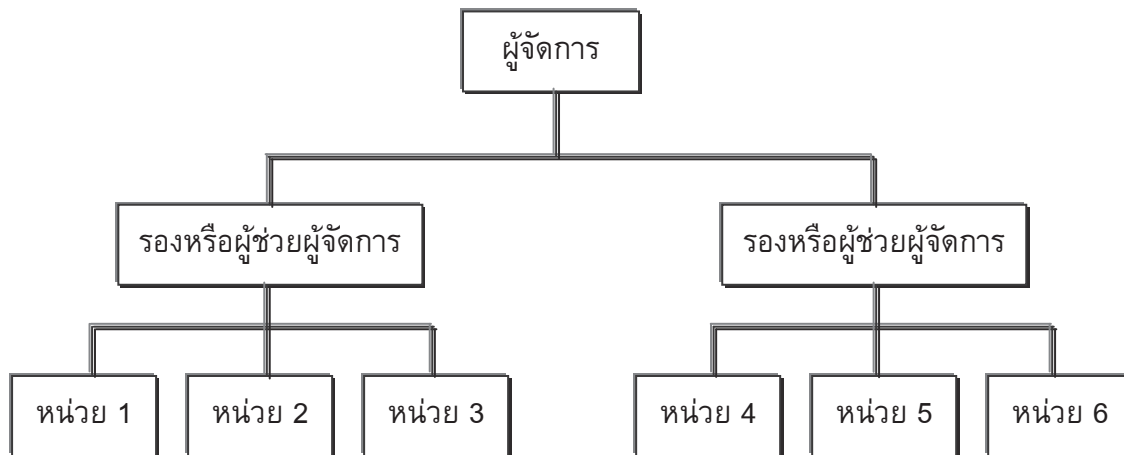
การจัดองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ กล่าวคือ

1. ควรจัดรูปองค์การเป็นแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และต้องระวังมิให้งานซ้ำซ้อนกันด้วย
2. ควรกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชา (Line Management) ที่สั้นที่สุด เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และเพื่อมิให้งานไปสะดุด หรือถูกกักเอาไว้ที่จุดใดจุดหนึ่ง หรือหลายจุดจนเกินความจำเป็น
3. มีวิธีการแบ่งงาน (Division of Labor) ที่เหมาะสมโดยให้มีน้ำหนักของงานอยู่ในลักษณะที่เป็นดุลยภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งจะต้องดูแลให้มีการแบ่งปริมาณงาน ประเภทงาน และจัดการกับลักษณะงานให้เหมาะสมพอดีกับบุคลากร
4. ขอบเขตการควบคุมงาน (Span of Control) จะต้องไม่กว้างจนเกินไป และขณะเดียวกันก็ต้องไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งควบคุมดูแลงานที่หลากหลายประเภทจนเกินไป
5. การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัว ง่าย สะดวกต่อการพัฒนาองค์การ
6. ต้องกำหนดให้มีความพร้อมต่อการที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือปัญหาต่างๆ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
7. การจัดองค์การที่ดีจะต้องให้เป็นไปตามลักษณะความจำเป็นของงานตามปริมาณงาน ตามประเภทของงาน ไม่สมควรอย่างยิ่งที่จะจัดโครงสร้างองค์การ โดยการกำหนดองค์การด้วยการสนองตอบความต้องการของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นการเฉพาะ

## 2. โครงสร้างองค์การของสหกรณ์ออมทรัพย์

ในปัจจุบันนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ โดยทั่วไปมีรูปแบบการจัดองค์การที่แตกต่างกันไปในหลายรูปแบบด้วยกัน

**รูปแบบที่ 1** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การในลักษณะจำแนกออกเป็นหน่วยงาน โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีขอบเขตการทำงานที่เบ็ดเสร็จและเป็นอิสระจากกันตามผังการจัดองค์การ ดังนี้



การแบ่งงานในลักษณะเป็นหน่วย (Units) นี้ เป็นการกำหนดให้งานในแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบตามขอบเขตของงานที่เริ่มต้นและเสร็จสิ้นในหน่วยงานเดียว ดังนั้นงานในทุกๆ หน่วยจึงมีลักษณะที่เหมือนกัน เช่น ในแต่ละหน่วยจะมีงานหุ้ม งานทะเบียน งานการเงิน งานธุรการ ฯลฯ อยู่ด้วยกันพร้อมสรรพ

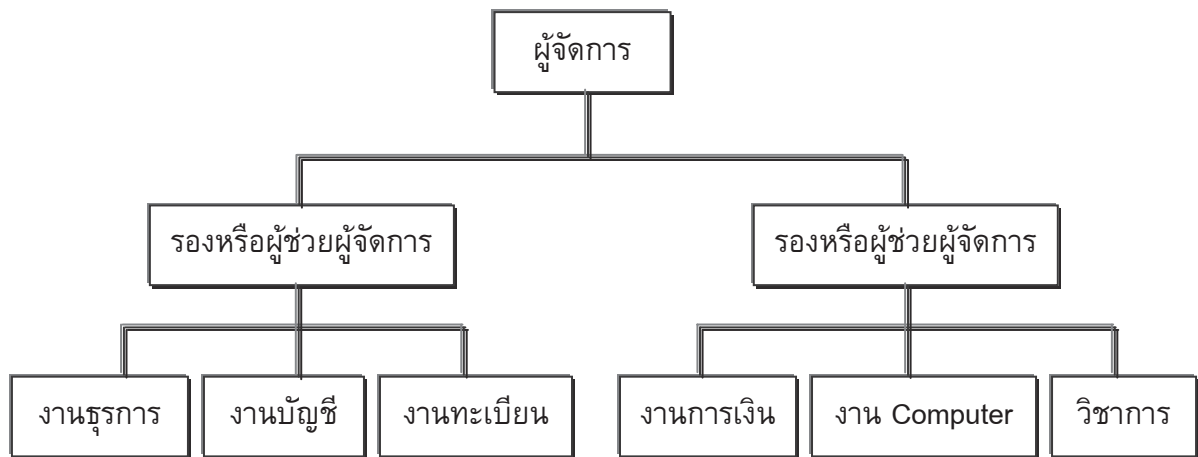
**ข้อดีของการแบ่งงานออกเป็นหน่วยก็อาจมองได้ว่า**

1. งานเริ่มต้นและจบลงที่หน่วยงานเดียว
2. งานเป็นสัดส่วนเป็นส่วนเป็นอิสระจากกัน
3. ในแต่ละหน่วยก็จะดูแลงานแต่ละประเภทในวงจำกัดที่ไม่มากนัก

**ข้อเสียของการแบ่งงานในลักษณะที่เป็นหน่วยนี้ ก็อาจมีได้หลายทาง คือ**

1. งานขาดเอกภาพไม่อาจเห็นงานเป็นองค์รวมได้
2. ขาดสัมพันธภาพในงานเพราะงานไม่เชื่อมโยงกัน
3. จะพบภาพของการซ้ำซ้อนของงานเกิดขึ้นทุกจุด
4. มักจะทำงานไปติดอยู่กับตัวบุคคล

**รูปแบบที่ 2** เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามลักษณะธรรมชาติของงาน (Functions) ที่จะต้องปฏิบัติในสหกรณ์ การจัดรูปโครงสร้างชนิดนี้เป็นการแบ่งงานออกไปตามลักษณะงานที่เกิดขึ้น แต่ละประเภทงานจะถูกแบ่งออกไปตามธรรมชาติของงานนั้นๆ ดังผังการจัดองค์การต่อไปนี้



การจัดรูปองค์การตามหน้าที่ของงานในลักษณะนี้ จะเห็นได้ว่ามีข้อได้เปรียบ คือ

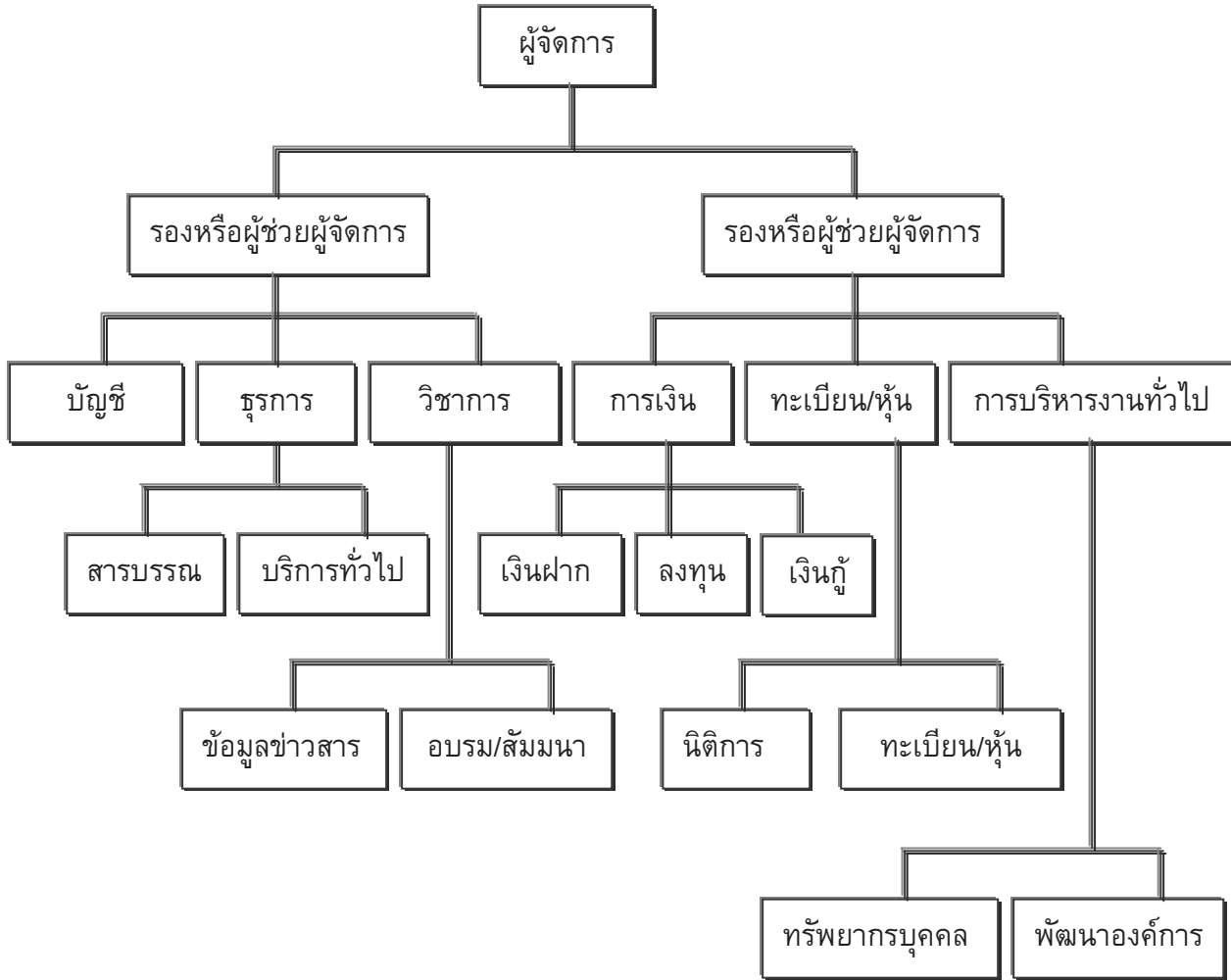
1. สามารถเห็นภาพรวมของงานในองค์กรได้ง่าย
2. สะดวกแก่การรวบรวมข้อมูล หรือการค้นหาข้อมูล
3. งานจะไม่ซ้ำซ้อนกัน
4. สามารถติดตามงานได้ง่าย
5. งานจะไม่กระจุกตัวอยู่ที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด กล่าวคือ ลดความสำคัญของการเก็บงานไว้กับตัวของเจ้าหน้าที่
6. สะดวกแก่การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งต้องรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม การแบ่งงานในลักษณะนี้อาจมีข้อด้อยอยู่บ้าง กล่าวคือ ถ้าหากว่าจัดกลุ่มงานไม่เหมาะสมแล้วก็อาจจะทำให้เกิดการก้าวถ่างงานกันได้ หรือในทางตรงกันข้ามถ้าจัดงานแยกหน้าที่ในรายละเอียดมากเกินไปก็จะทำให้เกิดขอบเขตการบังคับบัญชาที่กว้างขวางจนเกินไปทำให้ยากแก่การกำกับดูแลงานอย่างทั่วถึง นอกจากนี้การที่แบ่งงานตามหน้าที่นั้น อาจจะทำให้เจ้าหน้าที่บางคนรับผิดชอบงานเฉพาะในหน้าที่ของตน ไม่ยอมไปให้ความช่วยเหลือแก่กุลเก่งงานของบุคคลอื่น ในทำนองเดียวกันถ้าการแบ่งงานไม่เหมาะสมก็อาจทำให้ปริมาณงานมีความหนักเบาไม่เท่ากันก็ได้

#### การจัดโครงสร้างองค์การที่น่าจะเป็นของสหกรณ์

โดยที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินรูปหนึ่ง ซึ่งแม้จะเป็นระบบสถาบันการเงินปิด (Closed System) ที่สามารถทำธุรกรรมได้เฉพาะสมาชิกเท่านั้น แต่ก็ควรจะมีวิธีการจัดโครงสร้างองค์การเพียงสถาบันการเงินทั่วไป แม้จะไม่จำเป็นต้องจำลองแบบโครงสร้างองค์การของสถาบันการเงินต่างๆ มาไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ก็น่าจะมีแนวทางในการจัดโครงสร้าง หรือรูปแบบองค์การใกล้เคียงกับสถาบันการเงินต่างๆ ที่มีอยู่นั้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถเป็นไปได้อย่างมีระบบและตรวจสอบได้ โครงสร้างองค์การของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ควรจะมีให้เห็นชอบที่จะให้มีโครงสร้างองค์การที่แบ่งลักษณะงานออกไปเพียงสถาบันการเงินที่ดีโดยจะต้องแยกการบริหารงาน และการจัดการออกไปตามลักษณะงานที่จะต้องมีการตรวจสอบได้ (Check and Balance) ในขณะที่เดียวกันก็ไม่จำเป็นจะต้องมีงานที่ไม่ใช่งานอันจำเป็น หรือเป็นงานหลักของสหกรณ์ เช่น งานคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมเมอร์ ซึ่งสหกรณ์ต่างๆ มักจะมีโดยไม่จำเป็นเพราะงานลักษณะเช่นนี้ เมื่อได้วางระบบแล้วก็จะใช้งานไปได้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน การ

สร้างหน่วยงานคอมพิวเตอร์หรือมีโปรแกรมเมอร์ของตนเอง จึงไม่ก่อเกิดประโยชน์ในระยะยาว ในอีกแง่หนึ่ง สหกรณ์ก็ต้องระมัดระวังและดูแลให้งานการเงิน และงานบัญชีแยกออกจากกัน ไม่ควรที่จะให้สองงานนี้อยู่ด้วยกัน เป็นต้น รูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์ในแง่นี้จึงควรที่จะมีผังการจัดองค์การ ดังนี้



จากโครงสร้างองค์การดังแสดงให้เห็นข้างบนนี้เป็นเพียงสังเขป ตัวอย่างของการจัดผังองค์การที่ สหกรณ์จะพึงมีเท่านั้น ขอบที่สหกรณ์แต่ละแห่งจะต้องใช้เป็นแนวทางประกอบทัศนคติในการจัดรูป โครงสร้างของตน โดยอาจปรับแต่งได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องพึงระมัดระวังว่าการจัดองค์การที่จะทำนั้น จะต้องถือหลักเพียงว่า

1. งานต้องไม่ก้าวก่ายกันหรือซ้ำซ้อนกัน
2. ต้องมีระบบ Check and Balance
3. ต้องคำนึงถึงดุลยภาพ น้ำหนัก และปริมาณงาน
4. ต้องคำนึงถึงลักษณะ ประเภท ขอบเขตของงานที่มีอยู่จริง
5. ขอบข่ายการควบคุมดูแลงาน (Span of Control) จะต้องอยู่ในกรอบที่ไม่พ้นวิสัยที่จะดูแลได้

ทั่วถึง



ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ผู้ที่มาทำหน้าที่ด้านผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มาดำรงตำแหน่งบริหารใหม่ๆ แม้เป็นในระยะแรกก็ตามักชอบแก้ปัญหาทางการบริหารตามอำเภอใจแห่งตน โดยอาศัยการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเสียใหม่ในทิศทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสม บางครั้งก็มีการโยกหรือย้ายบุคลากรไปมาภายในโครงสร้างใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานต่างๆ ที่ความจริงแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาในด้านของตัวบุคคล หรืออาจเป็นปัญหาทางด้านการบริหารหลายครั้งก็เป็นปัญหาเนื่องจากการขาดการจัดการที่เป็นระบบ ทำให้ปัญหาอันเกิดจากข้อบกพร่องของโครงสร้างองค์การแต่ประการใดไม่ ดังนั้นการที่คิดแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การจึงมิใช่หนทางของการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดและถูกต้อง ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้ที่มีได้มีความรอบรู้อย่างจริงจังในด้านการจัดองค์การ (Organization Management) หรือการออกแบบองค์การ (Organization Design) มักจะนิยมปรับโครงสร้างองค์การเสมอโดยมิได้มีพื้นฐานแห่งวิชาการรองรับ จนนำไปสู่ความสับสนในการบริหารงานองค์การ กระทั่งนำไปสู่การเกิดอุปสรรคของการพัฒนาองค์การในที่สุด

### 3. การกระจายอำนาจการบริหารงาน

การจัดโครงสร้างองค์การมีปรากฏการณ์ของงานที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งก็คือ จะต้องมีการกระจายอำนาจของการบริหารงาน และการจัดการอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เนื่องจากว่า งานของสหกรณ์เป็นงานของส่วนรวม และยังประกอบด้วยลักษณะงานที่แตกต่างกันอย่างมากมายและหลากหลาย งานแต่ละประเภทก็มีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงสุดวิสัยที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเพียงลำพังจะสามารถควบคุม กำกับ ดูแลงานทั้งหมดให้เสร็จสิ้นลงได้ด้วยตนเอง การกระจายอำนาจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามดำเนินการให้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลในเชิงปฏิบัติ

การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการได้ยกอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานไปให้แก่ผู้จัดการอย่างเด็ดขาด เป็นการตัดทอนอำนาจและพันธกิจของคณะกรรมการดำเนินการที่มีอยู่แต่เดิมไปให้แก่ผู้จัดการเป็นผู้รับไปปฏิบัติงานให้สำเร็จเสร็จสิ้นตามเป้าหมายที่คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดขึ้นไว้ให้ ในการนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการยกภารกิจทั้งหมดให้แก่ผู้จัดการ ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อพันธกิจส่วนนั้นๆ โดยสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้ การกระจายอำนาจจึงมีความแตกต่างจากการมอบหมายอำนาจในส่วนที่ว่า การกระจายอำนาจนั้น คณะกรรมการดำเนินการเมื่อตัดอำนาจของตนออกไปให้ผู้จัดการแล้ว คณะกรรมการดำเนินการก็จะไม่มีหน้าที่ หรือภารกิจที่จะปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเองอีกต่อไป ผิดกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะยังคงมีพันธกิจที่จะดำเนินการด้วยตนเองเมื่อใดก็ได้ เพราะมิได้มอบหมายไปให้โดยเด็ดขาดนั่นเอง

#### ความจำเป็นและประโยชน์ของการกระจายอำนาจ

ดังได้กล่าวมาแล้วแต่ต้นแล้วว่า ลักษณะงานของสหกรณ์ก็ดี ขอบเขตการทำงานของสหกรณ์ก็ดี ปริมาณงานของสหกรณ์ก็ดี มีความแตกต่างและหลากหลาย ดังนั้นจึงจำเป็นที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการกระจายอำนาจ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผลที่ได้รับจะเห็นได้ชัดว่า เมื่อสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการมีการกระจายอำนาจแล้ว

1. งานของคณะกรรมการดำเนินการจะสามารถปฏิบัติงานได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะมีผู้รับช่วงในการกลั่นกรองงานมาให้ก่อน ทำให้สะดวกแก่การวินิจฉัยและตัดสินใจปัญหา
2. สามารถตัดสินใจได้แม่นยำ ถูกต้อง และโดยง่าย เพราะจะมีการเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ มาให้เป็นการล่วงหน้า
3. แบ่งเบาภารกิจของคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้ Work Load ลดน้อยลงไป
4. ประหยัดเวลาในการประชุมเพื่อวินิจฉัยปัญหา
5. สามารถมอบหมายงานที่มีลักษณะเฉพาะไปให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์ หรือมีความถนัดในงานนั้นช่วยดำเนินการ อันจะส่งผลให้งานสัมฤทธิ์ผลในทิศทางที่ดีมีประโยชน์ต่อสหกรณ์
6. คณะกรรมการดำเนินการไม่จำเป็นจะต้องระดมสมองในการแก้ไขปัญหาทุกเรื่องที่น่าเข้ามาสู่สหกรณ์
7. สหกรณ์สามารถกระจายการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างกว้างขวาง
8. ช่วยเสริมสร้างและปูทางให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้แสดงความรู้ความสามารถนั้น
9. การกระจายอำนาจจะส่งผลให้สามารถจำแนกความรับผิดชอบตามขอบเขต หน้าที่ พันธกิจ ได้อย่างเป็นระบบ
10. สามารถช่วยให้การบริหารงานและการดำเนินงานในปัญหาต่างๆ พ้นฝาลุล่วงไปได้โดยไม่ติดขัด ขาดตอน เนื่องจากมีผู้มารองรับงานนั้นอย่างเป็นกิจจะลักษณะ

#### 4. ขอบเขตของการกระจายอำนาจการบริหารงาน

โดยทั่วไปแล้วการกระจายอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการในสหกรณ์ สามารถดำเนินการไปได้ใน 3 แนวทาง

##### ก. เป็นการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในสหกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ในกรณีเช่นนี้หมายถึง การที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะกระจายอำนาจในขอบเขตตามที่ตนรับผิดชอบอยู่ไปให้แก่บุคคลที่ตนเห็นว่ามีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มากเพียงพอต่อการดำเนินงานไปปฏิบัติแทนได้อย่างเป็นผลดี เช่น กระจายอำนาจให้แก่หัวหน้าฝ่ายงานในสหกรณ์ หรือกระจายอำนาจให้แก่ฝ่ายบริหารในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เป็นต้น

##### ข. ได้แก่การกระจายอำนาจในรูปคณะกรรมการ

ในการกระจายอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการไปสู่รูปแบบของคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ภายในสหกรณ์นั้น อาจกระทำได้โดยการที่คณะกรรมการดำเนินการจะจัดให้มีชุดปฏิบัติงานต่างๆ เกิดขึ้นส่วนมากแล้วสหกรณ์มักจะกระจายอำนาจออกเป็น 3 แนวทาง กล่าวคือ

1. คณะ (อนุ) กรรมการอำนวยการ เจตนาของการตั้งกรรมการชุดนี้ก็เพื่อแบ่งเบาปัญหาการบริหารงานและการตัดสินใจให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการอำนวยการอาจเลือกมาจากกรรมการส่วนหนึ่งในคณะกรรมการดำเนินการ แต่ที่พึงจะระมัดระวังก็คือ ประธานคณะ (อนุ) กรรมการอำนวยการจะต้องไม่ใช่ประธานคณะกรรมการดำเนินการ แต่อาจใช้รองประธานกรรมการดำเนินการมาเป็น

ประธานแทน ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือของคณะกรรมการอำนวยการ และหมายรวมถึงการที่มติคณะ (อนุ) กรรมการอำนวยการ กับคณะกรรมการดำเนินการจะไม่ใช่ปฏิภาคต่อกัน เช่น มติหรือความเห็นของ คณะกรรมการอำนวยการบางครั้งจะไม่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการชุดใหญ่ ซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดจุดวิกฤตทางการบริหารขึ้น แต่ถ้าในทำนองกลับกัน หากให้ประธานคณะ (อนุ) กรรมการ อำนวยการเป็นคนเดียวกันกับประธานคณะกรรมการดำเนินการแล้ว มติที่ผ่านจากคณะกรรมการอำนวยการ ถ้าไม่สามารถผ่านความเห็นชอบในระดับคณะกรรมการดำเนินการได้ ก็จะสร้างความอึดอัดในเชิงการบริหาร เกิดขึ้นได้ เพราะประธานคณะกรรมการอำนวยการ กับประธานคณะกรรมการดำเนินการเป็นคนเดียวกัน นั้นเอง นอกจากคณะกรรมการอำนวยการแล้ว คณะกรรมการดำเนินการจะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดอื่นๆ อีกก็ได้ เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการระดมเงินออม เป็นต้น คณะกรรมการชุดต่างๆ ดังกล่าว จะต้องไม่นำประธานคณะกรรมการดำเนินการมาเป็นประธาน คณะอนุกรรมการด้วยเช่นกัน

2. คณะ (อนุ) กรรมการวิชาการ คณะกรรมการชุดนี้จะรับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการ มาเสริมสร้างและพัฒนาการทางด้านวิชาความรู้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับสหกรณ์โดยตรง และในภาควิชาที่สามารถนำมาสนับสนุนการทำงานของสหกรณ์ พันธกิจของคณะกรรมการวิชาการจะเป็นการดำเนินงานเพื่อ สร้างพื้นฐานความรู้ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ นอกจากนี้ คณะกรรมการวิชาการยังมีหน้าที่โดยตรงในการที่จะศึกษา ค้นคว้า เสาะหาแหล่งความรู้ หรือองค์ความรู้ใน ด้านอื่นๆ ที่เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของสหกรณ์

การให้ความรู้แก่การดำเนินงานของสหกรณ์นั้น คณะกรรมการวิชาการสามารถที่จะทำได้ในหลาย รูปแบบด้วยกัน เช่น

ก. การจัดหาเอกสารทางด้านวิชาการต่างๆ มาไว้ในสหกรณ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าได้โดยง่าย

ข. จัดทำให้มีสื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ แก่การค้นคว้า หรือเรียนรู้ทางภาควิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ได้อย่างกว้างขวาง

ค. จัดการประชุมทางวิชาการในกลุ่มภายในสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน โดยอาจจะจัดประชุมเดือนละครั้ง ทั้งในระหว่างกรรมกรกับเจ้าหน้าที่ หรือระหว่างกรรมกรกันเอง หรือระหว่างเจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่

ง. จัดการฝึกอบรมขึ้นภายในสหกรณ์ของตน โดยอาจเชิญวิทยากรทั้งจากภายในสหกรณ์หรือภายนอกสหกรณ์มาให้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์

จ. ส่งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไปอบรม หรือศึกษาภายนอกสหกรณ์ ซึ่งสถาบันต่างๆ จัดการฝึกอบรมหรือให้ความรู้ในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์

ฉ. ส่งกรรมการและหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไปฝึกงาน หรือดูงานในสหกรณ์อื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี การดูงานดังกล่าวนี้ต้องมีความพิถีพิถันเป็นพิเศษอย่าให้ได้ชื่อว่าเป็นการไปทัศนอาจร หรือเพียงแค่เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทำงานยามปกติให้ผิดไปจากเดิมเท่านั้น เพราะการไปดูงานผู้ดูงานจะต้องได้ความรู้ ได้ประโยชน์ที่เป็นแนวคิดมาไว้สำหรับการปรับปรุงงาน ขณะเดียวกันก็ต้อง

สามารถพัฒนางานของตนให้ก้าวหน้าดีขึ้น ใกล้เคียงกับสถาบันที่เราไปดูงานนั้น โดยนำเอาแบบอย่างวิธีการทำงานที่ได้ผลดีมาเป็นครรถองในการปฏิบัติงานในสหกรณ์

คณะกรรมการวิชาการจะต้องมีความใฝ่รู้ และจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ และต้องมีแผนงานหรือแนวความคิดในการที่จะปรับปรุง เติมนงานเพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ทั้งในด้านงบประมาณ สถานที่ และเวลา คณะกรรมการดำเนินการจะต้องให้การสนับสนุนอย่างทั่วถึง เพียงพอ จริงจัง และต่อเนื่องแก่คณะกรรมการวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้การตัดสินใจอย่างปราศจากเงื่อนไขแก่การดำเนินงานทางวิชาการของคณะกรรมการวิชาการ ทั้งนี้เพื่อมิให้งานทางด้านวิชาการจะต้องประสบกับปัญหาความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นไปได้สหกรณ์ควรจะสร้างห้องสมุดของสหกรณ์ขึ้นไว้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยในงานด้านต่างๆ ของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกลั่นกรองคัดเลือกนำเอาหลักวิชาการต่างๆ เหล่านั้นให้นำมาสู่ภาคปฏิบัติอย่างเป็นผลดีแก่การดำเนินการของสหกรณ์

3. คณะ (อนุ) กรรมการเงินกู้ เป็นคณะบุคลากรที่เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบในรูปของการให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก คณะกรรมการเงินกู้จะมีหน้าที่ในการที่จะพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สมาชิก ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว ในรูปแบบของวงเงินกู้ที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถในการชำระหนี้คืนได้จากสมาชิก คณะกรรมการเงินกู้จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกเป็นรายบุคคล อย่างละเอียดพอสมควร ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทราบได้ถึงปริมาณเงินที่สหกรณ์เตรียมเอาไว้ในการให้บริการสมาชิก รวมตลอดไปจนถึงเงื่อนไขของเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการให้เงินกู้แก่สมาชิกแต่ละรายด้วย คณะกรรมการเงินกู้มิใช่ปฏิบัติงานแต่เพียงอนุมัติเงินกู้ให้แก่สมาชิกตามที่ขอ แต่คณะกรรมการเงินกู้จะต้องเป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบ รอบรู้ในการที่จะให้สมาชิกกู้เงิน เพื่อนำไปใช้แก้ไขความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจ การทำงานของคณะกรรมการชุดนี้จะต้องไม่ทำงานอยู่ภายใต้แรงกดดันแห่งอาณัติด้านใดทั้งสิ้น นอกจากนี้คณะกรรมการเงินกู้ยังจะต้องยึดถือกฎเกณฑ์ หลักการ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือเงื่อนไขอื่นๆ ตามแต่ที่จะกำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน คณะกรรมการเงินกู้ยังจะต้องเข้าใจปรัชญาสหกรณ์ และแนวทางแห่งเจตนารมณ์ในการให้เงินกู้เพื่อให้เงินของสหกรณ์สามารถช่วยให้สมาชิกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและครอบครัวมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการเงินกู้จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนมิใช่มีหน้าที่แต่เพียงพิจารณาอนุมัติเงินกู้ไปตามหลักการที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่จะต้องพยายามให้สมาชิกได้กู้เงินอย่างรวดเร็ว และเพียงพอต่อการใช้งาน หรือเพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้เงินของสมาชิกผู้นั้นด้วยเหตุนี้แม้ว่าสมาชิกจะมีสิทธิในการกู้เงินเป็นจำนวนมาก แต่หากยังไม่เข้าเกณฑ์หรือมีความจำเป็นตามเหตุผลไม่เด่นชัด หรือมีความสามารถในการชำระหนี้กลับคืนต่ำ หรือนำเงินไปใช้ในทางที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์คณะกรรมการเงินกู้ก็ไม่ควรจะให้การสนับสนุนแก่การกู้เงินเช่นนั้น

อนึ่งคณะกรรมการเงินกู้จะต้องเข้าใจอยู่เสมอว่า แม้สมาชิกจะมีสิทธิอันชอบธรรมในอันที่จะกู้เงินจากสหกรณ์ได้ แต่ถ้าคุณสมบัติยังไม่ตรงตามความน่าจะเป็นมีอยู่เงินกู้จำนวนนั้นก็อาจไม่ได้รับอนุมัติก็ได้ หรืออาจจะได้รับอนุมัติการกู้เงินไม่เต็มวงเงินกู้ก็ได้เช่นกัน

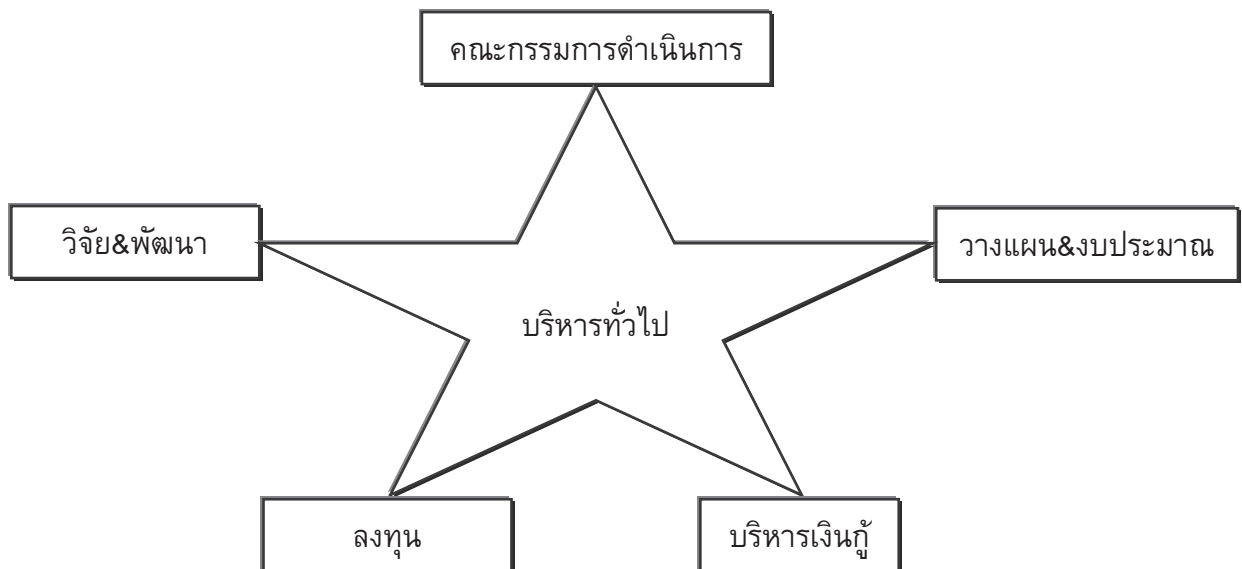
จำนวนของคณะ (อนุ) กรรมการชุดต่างๆ โดยทั่วไปแล้วมิได้มีหลักปฏิบัติที่ชัดเจนอย่างมีนัยสำคัญของการกำหนดจำนวนคณะกรรมการในการดำเนินงานแทนสหกรณ์ เพราะความจำเป็นของจำนวน

คณะกรรมการย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของสหกรณ์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วมักจะกำหนดให้คณะกรรมการมีจำนวนระหว่าง 3 - 5 คน ทั้งนี้ก็โดยมีเจตนารมณ์ว่าจะไม่ให้มีคณะกรรมการมากจนเกินไปเพื่อความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสามารถสนองตอบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง

รูปแบบคณะ (อนุ) กรรมการชุดต่างๆ ทั้งสามชุดดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่มีมาแต่เดิมนานแล้ว และก็มีได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมแก่กาลเวลาที่ผ่านไปซึ่งจะพบว่าองค์กรจัดตั้งแบบเดิมนั้นจะไม่เหมาะสม ไม่เอื้อและไม่สามารถรองรับสภาพการณ์ทางธุรกรรมของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะปัจจุบันนอกจากสหกรณ์ต่างๆ จะมีความซับซ้อนตลอดจนแนวคิดในการบริหารงานสหกรณ์ที่แตกต่างจากการบริหารระบบเดิมแล้ว ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์เองก็มีการแปรเปลี่ยนวิธีการดำเนินการไปจากแนวเดิมไม่น้อย ดังนั้นการพิจารณาเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กรของคณะ (อนุ) กรรมการสหกรณ์จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องได้รับการหยิบยกขึ้นมาพิจารณา

### การกระจายอำนาจการบริหารงานในรูปคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กรของคณะ (อนุ) กรรมการชุดต่างๆ ของสหกรณ์ที่น่าจะพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของสหกรณ์อาจพิจารณาได้จากรูปแบบโครงสร้างที่น่าจะเป็นดังต่อไปนี้ :-



#### 1. คณะ (อนุ) กรรมการวิจัย & พัฒนา (R & D Committee)

มีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบในขอบเขตงานดังนี้ :-

- ก. ศึกษา ทบทวน มติหรือประเด็นสำคัญต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์รวมถึงตลอดจนถึงงานด้านนิติการของสหกรณ์
- ข. ค้นคว้าทางวิชาการที่เอื้อต่อการสนับสนุนงานสหกรณ์
- ค. วิเคราะห์ปัญหาและข้อขัดแย้ง อุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน
- ง. วิจัยทางวิชาการและระบบงานที่สำคัญอันส่งผลต่อการบริหารงาน การตัดสินใจ การพัฒนางานของสหกรณ์

# แนวทางการปฏิบัติงาน ตามข้อบังคับสำหรับ คณะกรรมการดำเนินการ

1. แนวทางการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามข้อบังคับ

1) การรับสมัครและสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกติกาต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

เรื่องนี้มีประเด็นสำคัญในทางปฏิบัติอยู่สามเรื่องคือ

1. การรับสมัคร คณะกรรมการดำเนินการจะต้องศึกษาข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์เกี่ยวกับการรับสมัครใหม่ในเรื่องดังนี้

- 1.1 คุณสมบัติของสมาชิก
- 1.2 การสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- 1.3 เอกสารหลักฐานที่ใช้ในการสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- 1.4 ค่าธรรมเนียมแรกเข้า
- 1.5 การถือหุ้น

นอกจากนั้นยังควรตรวจสอบด้วยว่าได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นอยู่ด้วยหรือไม่

ในการรับสมัครนั้นอาจเป็นการรับสมัครที่สมัครเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่หรือการรับโอนสมาชิกมาจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นด้วยก็ได้ ซึ่งอาจมีรายละเอียดและเอกสารประกอบที่แตกต่างกัน

2. การดูแลสมาชิก เมื่อรับเข้าเป็นสมาชิกแล้ว จำเป็นต้องดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ในทุกๆ เรื่อง เช่น เรื่องการชำระค่าหุ้น การส่งเงินงวดชำระหนี้ การจัดให้มีหลักประกันเงินกู้ เป็นต้น และควรชักชวนให้สมาชิกได้พยายามออมเงินให้มากกว่าการกู้เงินจากสหกรณ์ โดยไม่มีเหตุอันสมควร การกู้ยืมควรทำเท่าที่จำเป็น

3. การให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ โดยปกติที่จะต้องดำเนินการมี 2 ส่วนคือ

- 3.1 การลาออก
- 3.2 การให้ออก

จะเป็นการลาออกหรือการให้ออกก็ดี ที่สำคัญที่กรรมการจะต้องตรวจสอบคือภาระหนี้สินและการค้าประกัน กรณีให้ออกควรดำเนินการให้ถูกต้องตามเงื่อนไขที่กำหนดในข้อบังคับ เพื่อป้องกันการโต้แย้งจากผู้ที่ถูกให้ออกและนายทะเบียนสหกรณ์



## 2) การรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์ การรับฝากเงิน ตามอำนาจกระทำการสหกรณ์สามารถรับเงินฝากได้ดังนี้

1. สมาชิก
2. สหกรณ์อื่น

**การกู้ยืมเงิน** เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินงานของสหกรณ์และของสมาชิกสหกรณ์อาจกู้ยืมเงินจากสหกรณ์อื่น หรือสถาบันการเงิน หรือบุคคลใดก็ได้ แต่จำนวนเงินที่กู้ยืมต้องไม่เกินวงเงินที่ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์กำหนดและได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

### การให้เงินกู้ การให้เงินกู้สหกรณ์อาจให้เงินกู้ได้ดังนี้

1. สมาชิก
2. สหกรณ์อื่น

การให้เงินกู้แก่สมาชิกไม่ว่าเงินกู้ประเภทใดๆ ต้องให้ตามความจำเป็น การฝากหรือการลงทุนเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์สามารถนำเงินไปฝากหรือลงทุนได้ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 และตามประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่กำหนดขึ้นตามมาตรา 62 (7)

ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในเรื่องของการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือการลงทุนนั้นเป็นภารกิจหลักในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสหกรณ์การเงิน กรรมการดำเนินการต้องศึกษาข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องไป เพราะเป็นเรื่องของการบริหารการเงินไม่สามารถนำมากล่าวไว้ในที่นี้ทั้งหมดได้

## 3) การดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่

คณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ดังนั้น การใดที่คณะกรรมการดำเนินการได้กระทำไป จำเป็นต้องแจ้งให้ที่ประชุมใหญ่รับทราบตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ แต่ถ้าการใดที่นอกเหนืออำนาจของคณะกรรมการดำเนินการก็จำเป็นต้องเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือขอความเห็นชอบก่อน ซึ่งได้แก่

1. **ดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่** การดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่นั้นประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้
  - 1.1 มติให้มีการเรียกประชุมใหญ่
  - 1.2 การกำหนดระเบียบวาระเกี่ยวกับการประชุมใหญ่
  - 1.3 การแจ้งนัดประชุมใหญ่ (หนังสือเชิญประชุมใหญ่)
  - 1.4 การส่งเอกสารต่างๆ ให้สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมหนังสือเชิญประชุมใหญ่ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์
  - 1.5 การแจ้งการประชุมใหญ่ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 1.6 การจัดเตรียมเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการประชุมใหญ่
  - 1.7 การชี้แจงเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุมใหญ่
  - 1.8 การนับคะแนนเสียงในการลงคะแนนในมติต่างๆ ในการประชุมใหญ่



### 1.9 การจัดทำรายงานการประชุมใหญ่

### 1.10 การรายงานผลการประชุมใหญ่ต่อนายทะเบียนสหกรณ์

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการประชุมใหญ่ที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องปฏิบัติโดยทั่วไป

## 2. เสนอบดุล

อำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่ประการหนึ่งคือเรื่องของการพิจารณาและอนุมัติงบดุลประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งจะประกอบด้วยงบการเงินสามรายการด้วยกันคือ

### 2.1 งบดุล

### 2.2 งบกำไรขาดทุน

### 2.3 งบกระแสเงินสด

นอกจากตัวงบการเงินแล้วจะมีส่วนประกอบงบการเงินที่ที่ประชุมใหญ่จะต้องพิจารณาควบคู่กับงบการเงินคือ

### 2.4 หมายเหตุประกอบงบการเงิน

### 2.5 ข้อสังเกตของผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องนำเสนอสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ โดยมุ่งชี้แจงและทำความเข้าใจแก่ที่ประชุมใหญ่ว่า งบดุล ณ วันสิ้นสุดปีบัญชีของสหกรณ์นั้น ได้แสดงถึงฐานะของสหกรณ์ในวันนั้นว่าเป็นอย่างไร มีสินทรัพย์ซึ่งประกอบด้วยทุนและหนี้สินอย่างไรบ้าง แหล่งที่มาและทางใช้ไปของเงินทุน สหกรณ์บริหารงานด้วยหนี้สินหรือทุนของสหกรณ์ ถ้าเป็นหนี้สินหนี้สินนั้นเป็นอะไร เงินฝากหรือเงินกู้ภายนอก ถ้าเป็นเงินฝาก แสดงว่าสมาชิกศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ แต่ถ้าเป็นเงินกู้ ต้องชี้แจงให้สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของกิจการถือหุ้นให้มาก รวมทั้งผลประกอบการในรอบปีเป็นอย่างไร โดยปกติการเสนองบการเงินนั้นจะมีการเปรียบเทียบของปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบันเพื่อสมาชิกจะได้พิจารณาเปรียบเทียบถึงความเปลี่ยนแปลงในรายการต่างๆ ทางการเงินที่เกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ

## 3. เสนอรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์

โดยปกติก่อนจะมีการเสนองบดุลให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติคณะกรรมการดำเนินการจะเสนอรายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปี ให้ที่ประชุมได้พิจารณารับทราบก่อน การเสนอรายงานกิจการประจำปีนั้น โดยทั่วไปจะประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้

### 3.1 เรื่องเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก

### 3.2 เรื่องการดำเนินงานทางการเงิน

- ทุนเรือนหุ้น
- เงินฝาก
- เงินกู้
- การฝากหรือการลงทุนของสหกรณ์

- 3.3 เรื่องเกี่ยวกับรายได้
- 3.4 เรื่องเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย
- 3.5 เรื่องการให้การศึกษาแก่สมาชิก
- 3.6 เรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ

ซึ่งขณะนี้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ช่วยให้การนำเสนอข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้นโดยนอกจากข้อมูลด้านตัวเลขแล้วยังสามารถนำเสนอข้อมูลเป็นกราฟรูปแบบต่างๆ ให้สมาชิกได้เห็นและเปรียบเทียบได้ชัดเจนมากขึ้น

#### 4) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี

กำไรสุทธิของสหกรณ์มีความแตกต่างกันกับของบริษัทจำกัด กรณีบริษัทจำกัดดำเนินกิจการมีกำไร กำไรนั้นเป็นของบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะจัดการหรือจัดสรรอย่างไรก็ได้ จะปันผลแก่ผู้ถือหุ้นเท่าไร เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริษัท แต่กรณีของสหกรณ์นั้น กำไรยังเป็นของสมาชิก สมาชิกเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าจะจัดสรรกำไรอย่างไร จำนวนเท่าไร คณะกรรมการดำเนินการเป็นเพียงตัวแทนจึงต้องนำเสนอหรือเสนอแนะการจัดสรรกำไรต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิก

การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่มีรายได้จำนวนมากทุกปีจากแหล่งต่าง ๆ นอกจากรายได้จากมวลสมาชิก ต้องคำนวณกำไรสุทธิตามส่วนแห่งที่มาของรายได้ประจำปี แล้วจัดสรรไปตามหลักการของสหกรณ์ที่ว่า ไม่แสวงหากำไรจากผู้ไม่เป็นสมาชิกมาแจกจ่ายให้แก่สมาชิก เพราะเป็นลักษณะของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทเข้าข่ายที่สหกรณ์ต้องเสียภาษี จึงควรปฏิบัติเช่นดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ ก. มีรายได้ดังต่อไปนี้

- (1) ดอกเบี้ยรับจากให้สมาชิกกู้ 100.00 ล้านบาท 25.00%
- (2) ดอกเบี้ยรับจากให้สหกรณ์อื่นกู้ 120.00 ล้านบาท 30.00%
- (3) รายได้จากการลงทุน 170.00 ล้านบาท 42.50%
- (4) รายได้อื่นๆ 10.00 ล้านบาท 2.50%

สหกรณ์ออมทรัพย์ ก. มีกำไรสุทธิประจำปี 180.00 ล้านบาท

ควรจัดสรรกำไรไปตามสัดส่วนแห่งรายได้ดังกล่าวข้างต้น คือ

(1) จากสมาชิก	25.00%	เป็นเงิน	45.00	ล้านบาท
(2) จากสหกรณ์อื่น	30.00%	เป็นเงิน	54.00	ล้านบาท
(3) จากการลงทุน	42.50%	เป็นเงิน	76.50	ล้านบาท
(4) จากรายได้อื่นๆ	2.50%	เป็นเงิน	<u>4.50</u>	ล้านบาท
		รวมเป็นเงินกำไร	<u>180.00</u>	ล้านบาท

เงินกำไรสุทธิที่จัดสรร (1) และ (4) ข้างต้น รวม 49.50 ล้านบาท นำไปจัดสรรคืนให้สมาชิกได้

ทั้งหมด

เงินกำไรสุทธิที่ได้จากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกตาม (2) และ (3) เป็นเงิน 130.50 ล้านบาท อาจนำไปรวมกับเงินใน (1) และ (4) ได้ 20-30% หรือ 26.10 ล้านบาท หรือ 39.15 ล้านบาท รวมเป็นเงินที่จะจัดสรรให้สมาชิกได้เป็นเงิน 75.60 ล้านบาท หรือ 88.65 ล้านบาท วิธีการนี้สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ในประเทศไทยญี่ปุ่นและประเทศในเอเชียบางประเทศปฏิบัติกันอยู่

เงินกำไรที่ได้จากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกที่เหลือจากวิธีคำนวณดังกล่าวข้างต้น ให้นำไปเป็นทุนสำรองให้มากที่สุด และนำไปใช้จ่ายสำหรับการใช้จ่ายตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ ได้

ในประเทศไทยยังขาดความเข้าใจในการจัดสรร ตามหลักการสหกรณ์สากลแต่ยึดถือตามข้อบังคับกฎหมายสหกรณ์ จึงมักเกิดปัญหาขึ้นในหลายสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องเตรียมการให้ดี การจัดสรรกำไรสุทธิมีส่วนสำคัญอยู่สองส่วนคือ

1. การจัดสรรกำไรสุทธิตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดซึ่งได้แก่
  - ทุนสำรอง
  - ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ
2. การจัดสรรกำไรสุทธิตามที่ข้อบังคับสหกรณ์กำหนดซึ่งได้แก่
  - เงินปันผล
  - เงินเฉลี่ยคืน
  - เงินโบนัสสำหรับกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  - เงินทุนเพื่อการศึกษาอบรม
  - เงินทุนเพื่อสาธารณประโยชน์
  - เงินกองทุนสวัสดิการต่างๆ

ในการนำเสนอหนี้สหกรณ์ส่วนใหญ่จะทำเปรียบเทียบการจัดสรรกำไรสุทธิเปรียบเทียบกันสองปี ระหว่างปีที่ผ่านไปและปีปัจจุบัน โดยเน้นการจัดสรรออกเป็น 3 ส่วนตามหลักการสหกรณ์คือ

1. เพื่อสหกรณ์ ได้แก่ ทุนสำรอง ทุนขยายกิจการ
2. เพื่อสมาชิกโดยตรงและส่วนที่เป็นผลประโยชน์ของสมาชิกรวมถึงกรรมการและเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน โบนัส
3. เพื่อสังคม ได้แก่ ทุนสาธารณประโยชน์ ค่าบำรุง

การนำเสนอเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ การพิจารณาอนุมัติเป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องพยายามเสนอการจัดสรรกำไรสุทธิให้เหมาะสมและมีความชัดเจน เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย จะได้อนุมัติตามข้อเสนอของคณะกรรมการดำเนินการ

### 5) เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การเสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องเตรียมการในเรื่อง

1. แผนงาน
2. งบประมาณ

การจัดทำแผนงานต้องมีความชัดเจนว่าในแต่ละแผนงานเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และสมาชิกอย่างไร

สำหรับในเรื่องงบประมาณนั้นควรแยกให้ชัดเจนดังนี้

#### ด้านค่าใช้จ่าย

1. ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร
2. ดอกเบี้ยจ่าย
3. ค่าใช้จ่ายตามแผนงาน
4. ค่าใช้จ่ายด้านครุภัณฑ์และสินทรัพย์ถาวรซึ่งเป็นการจ่ายโดยการคิดค่าเสื่อมราคา

#### ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับ
2. รายได้อื่นๆ
3. ผลตอบแทนจากการลงทุน

การเสนอแผนงานและงบประมาณในที่ประชุมใหญ่ แผนงานต้องมีความชัดเจนตามที่กล่าวมาแล้ว ส่วนในเรื่องของงบประมาณนั้นมักจะเสนอ 2 ปี เปรียบเทียบกันโดยเสนองบประมาณและการใช้จ่ายจริงของปีที่ผ่านมา กับจำนวนงบประมาณที่ขอเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติในครั้งนี้

### 6) ดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้างและกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง

การจัดให้มีผู้จัดการสหกรณ์ โดยการแต่งตั้งหรือการจ้างบุคคลให้ทำหน้าที่ผู้จัดการของสหกรณ์เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่กำหนดไว้โดยข้อบังคับนอกจากการจัดให้มีผู้จัดการแล้ว คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดค่าตอบแทน
2. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
3. การจัดให้มีสัญญาจ้าง
4. การจัดให้มีหลักประกันการทำงานของผู้จัดการ
5. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

ในการจัดให้มีผู้จัดการนั้น โดยปกติสหกรณ์จะกำหนดระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละสหกรณ์จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปโดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีลูกจ้างตั้งแต่สิบคนขึ้นไปจะต้องจัดให้มีข้อบังคับการทำงานตามที่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดไว้ด้วย

ในการจัดจ้างผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของสหกรณ์นั้น จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานที่ประกาศใช้อยู่ในขณะนั้นด้วย โดยเฉพาะในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดค่าจ้าง
2. การกำหนดเวลาทำงานและวันหยุด
3. การจ่ายค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด
4. การลงโทษ
5. การร้องทุกข์
6. การจ่ายค่าชดเชย
7. หลักประกันและเงินประกัน
8. การเลิกจ้างโดยไม่มีค่าชดเชย

#### การจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการสหกรณ์

**การจ้างผู้จัดการ** หมายถึง การที่สหกรณ์จัดจ้างบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีความเหมาะสมและคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์กำหนดเป็นลูกจ้างของสหกรณ์กำหนดหรือเรียกว่าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ โดยมีสัญญาจ้างเป็นหลักฐาน และมีคำสั่งแต่งตั้งจากสหกรณ์ตามระเบียบ

**การแต่งตั้งผู้จัดการ** เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสวัสดิการในสวนราชการเพื่อความประหยัดและความสะดวกในการกำกับควบคุมคณะกรรมการดำเนินการอาจแต่งตั้งบุคคลในหน่วยงานที่มีความเหมาะสมหรือกรรมการบางคนให้ทำหน้าที่ผู้จัดการของสหกรณ์ก็ได้ ส่วนใหญ่จะเป็นสหกรณ์ในกลุ่มของทหารและตำรวจ ซึ่งผู้จัดการประเภทนี้ไม่ใช่ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จึงไม่ขาดจากการเป็นกรรมการดำเนินการ

**ผู้จัดการโดยการจัดจ้าง** หมายถึง บุคคลที่สหกรณ์จ้างไว้เป็นลูกจ้างของสหกรณ์ในตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งลูกจ้างที่สหกรณ์จ้างไว้ทำงานให้สหกรณ์นั้นโดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ซึ่งมีตำแหน่งต่างๆ กัน เช่น

- ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ
- หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่
- สหกรณ์ใดจะมีตำแหน่งอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณงานของแต่ละสหกรณ์เป็นสำคัญ

#### คุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์

สำหรับคุณสมบัติของผู้จัดการนั้น สหกรณ์สามารถกำหนดได้ตามความต้องการ แต่จะต้องไม่เป็นบุคคลต้องห้ามตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 กำหนดไว้

การกำหนดคุณสมบัติของผู้จัดการนั้นส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้แล้วในระเบียบของสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ เมื่อจะมีการจ้างผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการต้องนำระเบียบที่มีอยู่มาพิจารณาโดยละเอียดเพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อพิพาททางด้านแรงงานได้

## การจัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์

### ขั้นตอนการสรรหา

1. คณะกรรมการดำเนินการ มีมติว่าจะดำเนินการสรรหาผู้จัดการสหกรณ์ด้วยวิธีใด ได้แก่

- 1.1 การคัดเลือก
- 1.2 การสอบคัดเลือก
- 1.3 การสอบแข่งขัน

2. คณะกรรมการดำเนินการ มีมติประกาศรับสมัคร

3. ผู้ประสงค์จะสมัคร ยื่นใบสมัครพร้อมหลักฐานแสดงพื้นฐานความรู้ สำเนาทะเบียนบ้าน และหนังสือรับรองของแพทย์พร้อมค่าสมัคร (ถ้ามี)

4. คณะกรรมการดำเนินการ มีมติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ มีตำแหน่งประธานคณะอนุกรรมการ 1 คน และเลขานุการ 1 คน นอกนั้นเป็นอนุกรรมการ เพื่อดำเนินการสรรหา

**การคัดเลือก** คณะอนุกรรมการ อาจทดสอบผู้สมัครตามที่เห็นสมควร โดยทดสอบเพียงความรู้ทั่วไป หรือความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวก็ได้

**การสอบคัดเลือก** ประกอบด้วยวิชา

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
2. ความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งผู้จัดการ
3. สัมภาษณ์

**การทดลองงาน** ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานไม่ได้กำหนดให้มีการทดลองงานกฎหมายกำหนดว่านายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานครบ 120 ดังนั้นนายจ้างจึงเอาเงื่อนไขนี้มาใช้ในการทดลองงานของลูกจ้าง คือ นายจ้างจะต้องตัดสินใจว่าจะจ้างหรือไม่จ้างก่อนครบ 120 วัน

**การบรรจุและแต่งตั้ง** ตำแหน่งผู้จัดการเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการมีมติออกเป็นคำสั่งโดยมีประธานกรรมการเป็นผู้ลงนามในคำสั่ง

**กรณีสหกรณ์ไม่มีการจัดจ้างผู้จัดการ** มีสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งมอบหมายให้กรรมการดำเนินการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการ ก็โดยมติของคณะกรรมการดำเนินการ หรือที่เรียกว่ากรรมการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการ

ซึ่งมีความแตกต่างกันกับการจัดจ้างบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ

**การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งผู้จัดการ**

ถ้าตำแหน่งผู้จัดการว่างลง และยังไม่ได้แต่งตั้งให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทน หรือเมื่อผู้จัดการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราว ให้รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายเป็นผู้รักษาการแทน

### การเปลี่ยนตัวผู้จัดการ

เมื่อมีการเปลี่ยนผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการต้องจัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชี และการเงินกับสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน ตามงบดุลของสหกรณ์เพื่อความถูกต้องก่อนรับมอบงานจากผู้จัดการ

#### หลักประกัน

คณะกรรมการดำเนินการ ต้องติดตามควบคุมให้ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกตำแหน่งมี หลักประกัน โดยอาจจัดให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการปีละ 1 ครั้ง

เจตนารมณ์ที่สหกรณ์ต้องให้ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีหลักประกัน เพื่อประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ อันเนื่องมาจากการกระทำหรืองดเว้นการกระทำของผู้จัดการ หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์

การกำหนดให้มีหลักประกันอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเป็นดุลพินิจของคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

1. เงินสดจำนวนไม่เกิน 60 เท่า ของอัตราค่าจ้างรายวันโดยเฉลี่ยของเจ้าหน้าที่

#### อธิบายเพิ่มเติม

1.1 การคำนวณ ตัวอย่าง นาย ก. ตำแหน่งผู้จัดการ อัตราเงินเดือน 20,000 บาท เงินสดที่ต้อง จัดหามาประกัน จำนวน 40,000 บาท ( $20,000 \text{ บาท} \div 30 \text{ วัน} = 666.67 \text{ บาท} \times 60 \text{ เท่า}$ )

1.2 แต่ละปีต้องมีการคำนวณหลักประกันเงินสดตามเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น โดยต้องเพิ่มเงินประกันให้ ครบถ้วนในอัตรา 60 เท่า ของอัตราค่าจ้าง

ตัวอย่าง นาย ก. ตำแหน่งผู้จัดการ อัตราเงินเดือนปีก่อน 20,000 บาท มีหลักประกันเป็นเงินสดไว้ กับสหกรณ์ จำนวน 40,000 บาท ปีนี้เงินเดือนเพิ่มขึ้น 1,500 บาท เป็น 21,500 บาท หลักประกันที่ ต้องเพิ่มขึ้น 3,000 บาทรวม 43,000 บาท ( $21,500 \text{ บาท} \div 30 \text{ วัน} = 716.67 \times 60 \text{ เท่า} = 43,000 \text{ บาท}$ )

1.3 ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์สามารถ เรียกหลักประกันเป็นเงินสดได้เฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ต้องมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเงินของสหกรณ์เท่านั้น

1.4 เงินสดที่นำมาเป็นหลักประกันกับสหกรณ์ต้องนำฝากไว้ในสหกรณ์ (กรณีผู้จัดการเป็นสมาชิก สหกรณ์ด้วย) หรือนำฝากธนาคาร โดยผลตอบแทนจากดอกเบี้ยเป็นของผู้จัดการ

2. มีบุคคลซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร เป็นผู้ค้ำประกันอย่างไม่มีจำกัด

3. มีหลักทรัพย์ของรัฐบาลไทยหรือหลักทรัพย์อย่างอื่นจําเป็นเป็นหลักประกัน

4. มีอสังหาริมทรัพย์อันปลอดจากภาระจํานองรายอื่นจํานองเป็นหลักประกัน

#### เงินเดือน

คณะกรรมการดำเนินการ ควรกำหนดอัตราค่าจ้างแก่ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เหมาะสม กับตำแหน่ง คุณสมบัติ และฐานะทางการเงินของสหกรณ์



### การเลื่อนเงินเดือน

คณะกรรมการดำเนินการ ควรดูแลให้ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นประจำทุกปี โดยไม่ต้องรอให้ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่เรียกร้องหรือร้องขอแต่คณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้แก่

1. ดูผลประกอบกิจการของสหกรณ์
2. ดูฐานะการเงินของสหกรณ์ในปีต่อไป
3. ดูพฤติกรรมเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ การริเริ่ม ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และปริมาณงานในหน้าที่ ตลอดจนความประพฤติและศักยภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีที่แล้วของสหกรณ์โดยอาจจัดให้มีแบบประเมินรายบุคคล

การเลื่อนเงินเดือนให้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ควรเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ โดยตั้งเป็นระเบียบวาระการประชุมเสนอที่ประชุมพิจารณา

การเลื่อนเงินเดือนให้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง ควรเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์พิจารณาได้ไม่เกิน 1 ชั้น และแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ แต่ถ้าผู้จัดการสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นควรให้ได้มากกว่า 1 ชั้น ก็ควรเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ

### การจ่ายเงินโบนัส

เป็นสิทธิของผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกจ้างทุกคนเมื่อสหกรณ์ออกทรัพย์มีผลประกอบกิจการมีกำไร ควรได้รับเงินโบนัสซึ่งที่ประชุมใหญ่อนุมัติ

คณะกรรมการดำเนินการ ก็ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินโบนัสแต่ละปี เช่น

1. ตามส่วนของเงินเดือนของแต่ละคน แต่ไม่เกินก็เท่าของเงินเดือน
2. ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกจ้างที่มีเวลาทำงานไม่เต็มปีทางบัญชีก็ให้ได้รับเงินโบนัสลดลงตามเวลา
3. คณะกรรมการดำเนินการ อาจไม่จ่ายโบนัสแก่ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกจ้างไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน หากปรากฏว่าผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาด หรือบกพร่องอยู่เป็นประจำ ไม่อุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์

### การกำหนดค่าตอบแทน

นอกจากจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ตามระเบียบของสหกรณ์และเงินอื่นเช่น ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุดซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานแล้ว สหกรณ์อาจจ่ายค่าตอบแทนอื่นให้แก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ด้วยก็ได้ เช่น ค่าพาหนะ ค่าอาหารกลางวัน เป็นต้น ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระเบียบของสหกรณ์

### การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ในแต่ละวัน แต่ละเดือน และปี คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ทันที่ที่ต้งนี้

**การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานแต่ละวัน** คณะกรรมการดำเนินการอาจแต่งตั้งกรรมการดำเนินการตำแหน่งสำคัญได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เภรัญญิก ดูแลการปฏิบัติงาน

1. ตรวจสอบเงินสดคงเหลือ และเอกสารการเงินอื่นๆ ให้ถูกต้อง
  2. การถอนเงินฝากธนาคารหรือแหล่งรับเงินฝากอื่นๆ เพื่อนำมาใช้จ่ายในกิจการของสหกรณ์ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ต้องขออนุมัติถอนเงิน ต้องเสนอบันทึกแสดงเหตุผลประกอบการพิจารณาก่อนลงนาม
  3. ไปสรุปยอดรายการเคลื่อนไหวด้านเงินสด และเช็ค
- เนื่องจากผู้จัดการสหกรณ์ จะต้องรับผิดชอบงานทางด้านการจัดการทั้งหมดงานที่สำคัญที่สุดคือ งานด้านการเงิน โดยมีงานทางด้านการเงินที่จะต้องดำเนินการดังนี้
4. การรับเงิน
  5. การจ่ายเงิน
  6. การเก็บรักษาเงิน

กระบวนการทางการเงินทั้งหมดจะต้องเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งจะกำหนดขั้นตอนวิธีการและเอกสารประกอบต่างๆ ตลอดจนอำนาจในการเบิกเงินหรือการส่งจ่ายเงินได้ เพราะในการรับเงินนั้นอาจรับจาก เงินสด เช็ค หรือโดยการโอนเงินเข้าบัญชีสหกรณ์ก็ได้ ส่วนการจ่ายเงินอาจจ่ายโดยเงินสด เช็ค หรือการโอนเงินเข้าบัญชีของผู้รับด้วยก็ได้

ในการรับและจ่ายเงินนอกจากจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์แล้ว ผู้จัดการจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำธุรกรรมทางการเงิน ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินด้วย งานทั้งหมดแม้ผู้จัดการจะมีได้ทำเองแต่ต้องดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน หากเกิดปัญหาขึ้นผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์เป็นคนแรกส่วนจะเป็นการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอย่างไรเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

**การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานแต่ละเดือน** คณะกรรมการดำเนินการ จะต้องได้รับการรายงานการปฏิบัติงานต่างๆ จากผู้จัดการ ดังนี้

1. การเก็บรักษาเงินสด สมุดเช็ค สมุดบัญชีเงินฝากในตู้নিরภัยของสหกรณ์
2. บัญชีรับจ่าย งบทดลอง รวมทั้งสรุปเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน

โดยปกติทุกคราวที่มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการในวาระปกติประจำเดือนฝ่ายจัดการจะต้องนำเสนองบการเงินเพื่อแสดงความเคลื่อนไหวและฐานะการเงินให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาซึ่งงบการเงินที่ต้องนำเสนอ นั้นอาจประกอบด้วย

1. งบทดลอง
2. งบกำไรขาดทุน
3. งบดุล
4. คำชี้แจง หรือความเห็นประกอบงบการเงิน

นอกจากการนำเสนองบการเงินตามที่กล่าวมาแล้ว ฝ่ายจัดการจะต้องรายงานเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการเงินให้คณะกรรมการดำเนินการทราบด้วย เช่น

1. การชำระคืนเงินกู้
2. การผัดนัดชำระหนี้
3. เรื่องคดีความต่างๆ (ถ้ามี)
4. การเรียกเก็บหนี้จากผู้ค้าประกัน

เรื่องต่างๆ เหล่านี้ฝ่ายจัดการโดยผู้จัดการจะต้องรวบรวมนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอำนวยการ หรือคณะกรรมการเงินกู้ เป็นเรื่องๆ ไป ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับข้อบังคับและวิธีการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์

**การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานแต่ละปี** คณะกรรมการดำเนินการจะต้องดูแลการทำงานและได้รับการรายงานการปฏิบัติงานจากผู้จัดการ ดังนี้

- แต่งตั้งคณะกรรมการ ทำการตรวจนับใบเสร็จรับเงิน และเช็ค ทั้งที่ใช้แล้วและที่ยังคงเหลือ

ในการปฏิบัติงานทางการเงินนั้น จะต้องมีเอกสารทางการเงินเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เอกสารที่สำคัญซึ่งจะต้องมีการควบคุมจำนวนและการเบิกจ่ายตลอดจนการตรวจสอบอยู่จำนวนยอดคงเหลือรวมทั้งกำหนดการจัดเก็บ ระหว่างต้นข้าวหรือเอกสารที่ใช้แล้วและเอกสารที่ยังไม่ได้ใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและเมื่อสิ้นปีบัญชี ผู้จัดการจะต้องมีการตั้งเจ้าหน้าที่ ทำการตรวจนับในรูปของคณะกรรมการของฝ่ายจัดการ แล้วรายงานผลการตรวจนับเอกสารดังกล่าวให้ผู้จัดการทราบไว้เป็นเบื้องต้นก่อน เอกสารที่ต้องควบคุมและมีการตรวจนับคือ

1. ใบเสร็จรับเงิน
2. เช็ค
3. ใบส่งจ่าย
4. ใบส่งเงินฝาก
5. ใบถอนเงินฝาก

สำหรับคณะกรรมการดำเนินการนั้น เมื่อสิ้นปีบัญชีจะต้องมีการตั้งอนุกรรมการไปทำการตรวจสอบเอกสารหลักฐานดังกล่าวข้างต้นด้วย ว่ามีจำนวนตามบัญชีเท่าไร ใช้ไปเท่าไร คงเหลือเท่าไร มีระบบการจัดเก็บ การเบิกจ่ายอย่างไร แล้วนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

#### **7) ดำเนินการแต่งตั้งและกำหนดคำตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน**

เรื่องผู้ตรวจสอบภายในนั้นสหกรณ์จะจัดให้มีหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้เพราะกฎหมายสหกรณ์มิได้กำหนดไว้ แต่ในหลายสหกรณ์ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ให้มีผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในเป็นเรื่องของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จัดตั้งขึ้นเพื่อทำการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายจัดการ แล้วนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการ

ในการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาหาบุคคลหรือคณะบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ผู้ตรวจสอบภายใน ได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ ในเรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายในนั้น คณะกรรมการดำเนินการคงพิจารณาได้ตามความเหมาะสมแก่ปริมาณและภารกิจ โดยทำเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่

### 8) กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์

การกำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์เป็นอำนาจหน้าที่คณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เนื่องจากข้อบังคับของสหกรณ์ไม่สามารถกำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทั้งหมด อีกทั้งขนาดและสภาพแวดล้อมของแต่ละสหกรณ์นั้นมีความแตกต่างกัน เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้คล่องตัวขึ้น คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องกำหนดระเบียบต่างๆ ขึ้นใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของสหกรณ์ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นโดยคำนึงถึงหลักสำคัญในการกำหนดระเบียบดังนี้

1. ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ในการกำหนดระเบียบว่าเพื่อการใดและต้องการให้มีขั้นตอนในทางปฏิบัติอย่างไร
2. รูปแบบของระเบียบ ซึ่งอาศัยรูปแบบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณโดยอนุโลม
3. ต้องดูว่าระเบียบที่กำหนดขึ้นนั้นขัดกับข้อบังคับหรือกฎหมายสหกรณ์หรือไม่
4. ต้องดูว่าระเบียบนั้นคณะกรรมการดำเนินการกำหนดแล้วใช้ได้เลย หรือต้องขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน

การกำหนดระเบียบทำได้ไม่ยากแต่เมื่อกำหนดแล้วจะสามารถใช้ประโยชน์ได้ตามความประสงค์หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของคณะกรรมการเป็นสำคัญ

ในการกำหนดระเบียบนั้นอาจกำหนดขึ้นใหม่ทั้งฉบับหรืออาจมีการแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบที่มีอยู่แล้วเป็นบางข้อก็ได้ ในกรณีแก้ไขเพิ่มเติมบางข้อ ต้องระมัดระวังให้มากในการนำไปใช้เพราะต้องใช้ทั้งระเบียบฉบับเดิมและระเบียบฉบับใหม่ควบคู่กันไป ถ้าจัดระบบไม่ดีอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นในทางปฏิบัติควรบันทึกการยกเลิกหรือปรับปรุงแก้ไขไว้ในระเบียบเก่าด้วย เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการนำไปใช้

### 9) ดูแลให้เรียบร้อยเกี่ยวกับทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่างๆ และอุปกรณ์ดำเนินงานสหกรณ์

ในการกำกับดูแลงานของสหกรณ์นั้นอาจจัดได้ดังนี้คือ

1. กำกับดูแลโดยกรรมการตามตำแหน่งที่เกี่ยวกับเรื่องนั้น
2. กำกับดูแลโดยกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการกำกับดูแลโดยกรรมการตามตำแหน่งนั้นมีปรากฏอยู่แล้วในข้อบังคับที่ว่าด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการตำแหน่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

เนื่องจากงานของสหกรณ์บางแห่งมีปริมาณมากและเพื่อเปิดโอกาสให้กรรมการได้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลงานของสหกรณ์ทุกคน คณะกรรมการดำเนินการอาจมีมติแต่งตั้งให้กรรมการแต่ละคนรับผิดชอบในการกำกับควบคุมงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้เช่น

1. เรื่องของสมาชิกภาพ
2. เรื่องทุนเรือนหุ้น
3. เรื่องเงินฝาก
4. เรื่องสวัสดิการ

ฯลฯ

โดยถือหลักว่างานทุกอย่างต้องมีการตรวจสอบและกรรมการดำเนินการทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำกับควบคุมดูแลและตรวจสอบร่วมกัน

#### 10) ให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์และองค์การอื่น

การสมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องพิจารณาและมีมติให้สมัครเข้าเป็นสมาชิกเสียก่อน สหกรณ์จึงดำเนินการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ได้

สำหรับการสมัครเข้าเป็นสมาชิกขององค์การอื่นนั้น โดยปกติมักจะไม่ปรากฏ แต่ถ้าสหกรณ์ประสงค์จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกขององค์การใด จะต้องให้คณะกรรมการดำเนินการและมีมติก่อน เช่นเดียวกับการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์

#### ข้อสังเกต สำหรับการเป็นสมาชิกของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย นั้น

1. ไม่ต้องมีมติจากคณะกรรมการดำเนินการ
2. ไม่ต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิก

ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ทุกสหกรณ์ทุกประเภทเมื่อได้รับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์แล้ว กฎหมายสหกรณ์ได้บังคับให้เป็นสมาชิกของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยทันทีจึงไม่ต้องมีการสมัครเข้าเป็นสมาชิก

#### 11) ดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

เมื่อที่ประชุมใหญ่ได้เลือกตั้งประธานกรรมการและกรรมการดำเนินการมีจำนวนครบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว คณะกรรมการดำเนินการต้องมาประชุมกันเอง เพื่อเลือกตั้งรองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิกตามที่ข้อบังคับกำหนด รวมทั้งพิจารณาแต่งตั้งกรรมการเป็นคณะกรรมการอื่นๆ ตามที่ข้อบังคับกำหนดซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วย

1. คณะกรรมการอำนวยการ
2. คณะกรรมการเงินกู้
3. คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์
4. ....

การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ นั้นต้องดูข้อบังคับว่ามีจำนวนคณะละกี่คนและมีการแต่งตั้งกรรมการโดยตำแหน่งให้อยู่ในคณะกรรมการชุดนั้นๆ ด้วยหรือไม่ต้องพิจารณาแต่งตั้งให้ถูกต้อง และต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้ที่จะเป็นกรรมการกับภารกิจให้เหมาะสมกันด้วย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์

การแต่งตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงาน ในบางครั้งสหกรณ์อาจมีงานหรือกิจกรรมบางเรื่องที่ต้องจำเป็นต้องทำเป็นกรณีพิเศษ หรือเป็นการเร่งด่วน โดยต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์เฉพาะเรื่องในการพิจารณาดำเนินการในเรื่องนั้นๆ คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อการนั้นๆ เป็นการเฉพาะเรื่องก็ได้ โดยการตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงานนั้นอาจตั้งจากกรรมการดำเนินการหรือบุคคลอื่นที่เหมาะสมก็ได้

การแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานที่แต่งตั้งโดยกรรมการดำเนินการนั้น หากผู้ได้รับการแต่งตั้งคนใดหรือคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คณะกรรมการดำเนินการย่อมมีอำนาจในการถอดถอนและตั้งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นใหม่ได้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์

## 12) หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

การใช้อำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์นั้นต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยเฉพาะอำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ซึ่งเป็นอำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์โดยเฉพาะ แต่นายทะเบียนสหกรณ์อาจมอบหมายให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ทำการแทนได้

นอกจากอำนาจตามกฎหมายแล้ว ถ้านายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือผู้ตรวจการสหกรณ์มีหนังสือหรือสั่งการใดๆ สหกรณ์ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม และการสั่งการของนายทะเบียนหรือรองนายทะเบียนสหกรณ์นั้น สหกรณ์หรือผู้มีส่วนได้เสียย่อมอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ภายในระยะเวลาที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดและหากผลของการอุทธรณ์ออกมาไม่เป็นที่พอใจ สหกรณ์ย่อมนำคดีฟ้องต่อศาลปกครองได้ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการดำเนินคดีในศาลปกครอง และหากการกระทำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือผู้ตรวจการสหกรณ์เป็นการกระทำผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ซึ่งอาจเป็นความผิดในทางอาญา สหกรณ์ยังสามารถดำเนินคดีอาญาต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ รวมทั้งฟ้องเรียกค่าเสียหายในทางแพ่งได้อีกด้วยถ้าได้ทำให้สหกรณ์เสียหาย

สำหรับผู้สอบบัญชื่อนั้นคงไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้สหกรณ์ปฏิบัติ ได้แต่เพียงตั้งข้อสังเกตให้คำแนะนำ และรายงานผลการสอบบัญชีต่อนายทะเบียนสหกรณ์เท่านั้น แต่ถ้าสหกรณ์มีข้อบกพร่องทางการเงินการบัญชี ซึ่งมีผลกระทบต่อการรับรองงบการเงินของผู้สอบบัญชี ถ้าสหกรณ์ไม่แก้ไข ผู้สอบบัญชีอาจไม่รับรองงบการเงินของสหกรณ์ก็ได้

ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการกระทำการหรืองดเว้นการกระทำการ หรือกระทำการโดยประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนทำให้เสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก อันเป็นเหตุให้สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการ หรือฐานะการเงินตามรายการการสอบบัญชี หรือรายงานการตรวจสอบ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายคณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ดังที่กล่าวบางครั้งอาจสร้างความปริวิตกให้แก่กรรมการดำเนินการที่ซื่อสัตย์เข้ามาบริหารงานสหกรณ์ว่าค่าตอบแทนก็มีไม่มาก แล้วยังต้องมารับผิดอีก ประเด็นดังกล่าวกำหนดขึ้นเพื่อเป็นการเตือนและให้กรรมการดำเนินการใช้ความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของตนมี ก็จะพ้นความรับผิด

ความรับผิดของคณะกรรมการดำเนินการ ในฐานะตัวแทนสหกรณ์ มีบทบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่จะนำมาอธิบายไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 812 และมาตรา 420

**13) ให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตลอดจนสอดส่องดูแลโดยทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี**

**หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการตามข้อนี้อาจแยกได้ดังนี้**

ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องกระทำการทุกอย่างให้ถูกต้องและสร้างความชอบธรรมในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความถูกต้องและเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก

ความเที่ยงธรรมแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เป็นผู้กำหนดนโยบาย และระเบียบตลอดจนมติต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายจัดการซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดการลงไปนาไปปฏิบัติ ความเที่ยงธรรมที่คณะกรรมการดำเนินการควรถือปฏิบัติ

1. ไม่ก้าวก่ายการทำงานของฝ่ายจัดการ
2. กรรมการดำเนินการต้องไม่สั่งงานโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ต้องสั่งงานผ่านผู้จัดการ
3. ไม่สั่งการให้ยกเว้นการกระทำการบางเรื่องเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือสมาชิกบางคน
4. ไม่สั่งการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของคณะกรรมการดำเนินการ
5. ไม่ยึดถือมาตรฐานของตนเองเป็นมาตรฐานการดำเนินงานของสหกรณ์
6. ไม่ก้าวก่ายในการพิจารณาผลงานของเจ้าหน้าที่

การสอดส่องดูแลโดยทั่วไป หมายถึง การกำกับควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งในด้าน

1. การบริหารงาน
2. การบริหารเงิน
3. การบริหารคน



#### 14) พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการ และสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์ นอกจากใช้อำนาจหน้าที่ในทางการบริหารภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติแล้ว คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับฟังและพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. รายงานของคณะกรรมการอื่น
2. รายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
3. รายงานและความเห็นของผู้จัดการ
4. ความคิดเห็นของสมาชิก

โดยพิจารณาสาระสำคัญของรายงานหรือความคิดเห็น ว่าเป็นผลดีหรือปัญหาแก่การดำเนินงานในเรื่องใดอย่างไร เพื่อนำไปพิจารณาแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านความมั่นคงของสหกรณ์การให้บริการที่ดีแก่สมาชิก และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

#### 15) การเชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร

ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พิจารณาเห็นว่าสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรึกษาด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสม ให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์ได้

สำหรับเรื่องค่าตอบแทนของที่ปรึกษานั้น เมื่อคณะกรรมการดำเนินการกำหนดแล้วต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายเสนอที่ประชุมใหญ่อ่อนุมัติเสียก่อน จึงจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับที่ปรึกษาได้

#### 16) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์หรือประนีประนอมยอมความ หรือมอบข้อพิจารณาให้อุทธรณ์การพิจารณาชี้ขาด

เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นสหกรณ์การเงิน มีการให้เงินกู้แก่สมาชิกหลายรูปแบบตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ ขึ้น

1. การผิดนัดชำระหนี้ไม่ด้วยเหตุใดๆ
2. ผู้กู้ถึงแก่ความตาย
3. ผู้ค้ำประกันถึงแก่ความตาย
4. ผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด หรือตกเป็นบุคคลล้มละลาย

คณะกรรมการจะต้องดำเนินการให้เป็นที่เรียบร้อยตามที่ข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์ และที่สำคัญคือเรื่องสิทธิของสหกรณ์ตามกฎหมายได้แก่เรื่องต่างๆ ดังนี้

1. อายุความในการฟ้องคดี
2. การขอเฉลี่ยทรัพย์
3. การบังคับคดี
4. การขอรับชำระหนี้ในกรณีที่ผู้ถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดในคดีล้มละลาย

ในการดำเนินการทางกฎหมายนั้น ต้องทำในนามของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องมีมติดังนี้

1. มติให้ดำเนินคดี
2. มติแต่งตั้งกรรมการหรือผู้จัดการเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในการดำเนินคดี

ในการมีมติแต่งตั้งผู้แทนของสหกรณ์ในการดำเนินคดีนั้นต้องระบุไปในมติให้ชัดเจนว่าให้กรรมการหรือผู้จัดการที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้แทนของสหกรณ์นั้นมีอำนาจอะไรบ้าง เช่น ฟ้องคดี ต่อสู้อย่างดี ประนีประนอมยอมความ เป็นต้น

#### 17) ดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์นั้น โดยทั่วไปจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ทรัพย์สินของสหกรณ์เอง ซึ่งได้แก่ ที่ดินและอาคาร
2. ทรัพย์สินที่ได้มาโดยการรับจ้างงไว้เป็นประกันเงินกู้

สำหรับการดำเนินการนั้นอาจมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบทรัพย์สินก่อนได้มา
2. การประเมินราคาทรัพย์สิน
3. การจัดทำนิติกรรมหรือการโอนกรรมสิทธิ์
4. การเก็บรักษาเอกสารสิทธิ
5. การบังคับคดีและการขายทอดตลาด

เรื่องทั้งหมดนี้คณะกรรมการดำเนินการจะต้อง พิจารณาด้วยความรอบคอบเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์

**18) แต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์เพื่อเข้าประชุมใหญ่และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์การอื่น ซึ่งสหกรณ์เป็นสมาชิก**

เนื่องจากสหกรณ์เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์และเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก โดยกฎหมายได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการไปทำการแทนได้ด้วย

เมื่อกฎหมายระบุว่าให้คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย ดังนั้นการมอบหมายจึงต้องเป็นมติของคณะกรรมการดำเนินการจะมอบหมายโดยไม่มีมติของคณะกรรมการดำเนินการไม่ได้เพราะเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย

การที่สหกรณ์เป็นสมาชิกขององค์การต่างๆ เช่น

1. ชุมนุมสหกรณ์
2. สันนิบาตสหกรณ์
3. ....

เมื่อตัวสหกรณ์เป็นสมาชิกในการประชุมใหญ่ขององค์การนั้น สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการจึงต้องพิจารณาและมีมติมอบให้กรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นผู้แทนของสหกรณ์ไปเข้าประชุมใหญ่ขององค์การนั้นๆ โดยจะต้องจัดทำใบมอบอำนาจให้กับผู้แทนที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แต่งตั้งตามแบบที่องค์การนั้นกำหนดไปแสดงในการเข้าประชุมใหญ่ด้วย

อนึ่งในเรื่องของการตั้งผู้แทนของสหกรณ์นั้นจะต้องตั้งจากกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการเท่านั้นตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ และต้องดูด้วยว่าองค์การที่เป็นสมาชิคนั้นกำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับเรื่องผู้แทนไว้อย่างไร ดังเช่น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นั้น กำหนดให้ส่งกรรมการดำเนินการเท่านั้นเป็นผู้แทนของสหกรณ์ แต่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์ฯ ไม่ได้กำหนดไว้จึงตั้งกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการเป็นผู้แทนของสหกรณ์ไปเข้าประชุมใหญ่ก็ได้

**19) มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เภรัญญิก ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม**

เรื่องการมอบหมายหน้าที่กับเรื่องการมอบอำนาจให้เป็นผู้แทนของสหกรณ์เป็นคนละเรื่องกัน เพราะการมอบอำนาจหรือมอบหมายให้เป็นผู้แทนของสหกรณ์นั้นมอบได้แต่เฉพาะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการเท่านั้น

ส่วนการมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมขึ้นอยู่กับ

1. ตัวบุคคล
2. ตำแหน่งของบุคคล
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความสำเร็จของงานกับผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นสำคัญโดยปกตินี้กรรมการดำเนินการที่มีตำแหน่งในทางบริหารอยู่แล้วรวมทั้งผู้จัดการด้วย

1. ประธานกรรมการ
2. รองประธานกรรมการ
3. เลขานุการ
4. เภรัญญิก
5. ผู้จัดการ

ทุกตำแหน่งที่กล่าวมานี้จะมีหน้าที่โดยเฉพาะของแต่ละบุคคลอยู่แล้วตามข้อบังคับ หากคณะกรรมการดำเนินการประสงค์จะให้บุคคลใดทำงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับก็ต้องมอบหมายโดยมติของคณะกรรมการดำเนินการเป็นเรื่องๆ ไป โดยระบุให้ชัดเจนในมติว่า มอบอำนาจให้ใครไปทำหน้าที่อะไร ทั้งนี้รวมทั้งบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมด้วย แต่สำหรับบุคคลอื่นนั้นต้องไม่มอบหมายให้เป็นผู้แทนของสหกรณ์ตามที่กล่าวมาแล้ว

## 2. แนวทางการดำเนินงานด้านการเงิน

คณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีความรู้และแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

### 1) แหล่งที่มาของเงินทุนดำเนินงาน

1. การออกหุ้น
2. การรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น
3. การกู้ยืมเงินจากภายนอก
4. การกู้ยืมเงินโดยออกตั๋วสัญญาใช้เงินหรือตราสารการเงินอื่น
5. การสะสมทุนสำรอง
6. การสะสมทุนอื่นๆ ตามข้อบังคับ
7. รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้

### 2) ทางใช้ไปของทุนดำเนินงาน

1. การให้เงินกู้แก่สมาชิก
2. การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น
3. การนำเงินฝากธนาคาร
4. การนำเงินฝากสหกรณ์อื่น
5. การลงทุนเงิน

ซึ่งจะได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติดังต่อไปนี้

#### (1) แหล่งที่มาของเงินทุนดำเนินงาน

##### 1.1 การออกหุ้น

หุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความแตกต่างกันกับหุ้นของบริษัทจำกัด หรือหุ้นที่มีการซื้อขายกันในตลาดหลักทรัพย์ แม้หุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่มีกำกวดในการออกให้แก่สมาชิก แต่หุ้นมีขึ้นมีลง คือกรณีสมาชิกลาออกก็ต้องถอนหุ้นออกไป ดังนั้นหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์จึงไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถออกหุ้นให้แก่บุคคลทั่วไปได้ นอกจากสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น

##### ลักษณะสำคัญของหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์

- (1) สหกรณ์ออกหุ้นได้โดยไม่จำกัดจำนวน
- (2) มูลค่าหุ้น 10 บาท (หรือตามที่ข้อบังคับของสหกรณ์กำหนด)
- (3) สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นในสหกรณ์
- (4) สมาชิกทุกคนต้องชำระเงินค่าหุ้นเป็นรายเดือน ตั้งแต่เดือนแรกที่เข้าเป็นสมาชิก และตลอด

การเป็นสมาชิก

- (5) การส่งหุ้นรายเดือนเป็นไปตามอัตราส่วนของเงินได้รายเดือน
- (6) สมาชิกจะถือหุ้นรายเดือนสูงกว่าที่กำหนดหรือซื้อหุ้นเพิ่มเมื่อใดก็ย่อมทำได้
- (7) สมาชิกไม่สามารถถอนหุ้นได้แม้จำนวนหนึ่งตราบิตที่ยังคงเป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่

(8) สมาชิกจะโอนหุ้นให้บุคคลอื่นก็ไม่ได้

### แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับหุ้น

#### 1. การชำระค่าหุ้นรายเดือนของสมาชิก

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในกลุ่มของผู้ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ การชำระเงินค่าหุ้นรายเดือนของสมาชิกจึงชำระโดยการหักเงิน ณ ที่จ่ายในวันจ่ายเงินเดือน ในการที่จะกำหนดว่าสมาชิกจะต้องจ่ายเงินค่าหุ้นรายเดือนอย่างไรนั้นบางสหกรณ์กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ แต่ในบางสหกรณ์ข้อบังคับจะกำหนดให้สหกรณ์ออกระเบียบเกี่ยวกับการเก็บค่าหุ้นรายเดือน การกำหนดเรื่องการเก็บค่าหุ้นไว้ในข้อบังคับจะมีปัญหาเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงการเก็บเงินค่าหุ้นรายเดือนเพราะต้องแก้ไขข้อบังคับ การกำหนดไว้เป็นระเบียบจะทำให้เกิดความคล่องตัวและแก้ไขได้รวดเร็วกว่าเพราะเป็นเพียงการกำหนดระเบียบคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น

ในการกำหนดอัตราค่าหุ้นรายเดือนนั้นเนื่องจากมูลค่าหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นราคาหุ้นจะลึบบาท การกำหนดอัตราชำระค่าหุ้นรายเดือนต้องให้สอดคล้องกับจำนวนหุ้นด้วยโดยไม่ให้มีเศษของหุ้น จะต้องเป็นจำนวนหุ้นเต็ม และควรกำหนดอัตราชำระค่าหุ้นรายเดือนเป็นร้อยละของเงินเดือนและจำนวนหุ้น ไม่ควรเกินกว่าร้อยละห้าของเงินเดือนน่าจะเป็นอัตราที่เหมาะสม

#### 2. การลด หรืองดการชำระค่าหุ้นรายเดือนของสมาชิก

ในข้อบังคับของสหกรณ์ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกลดการส่งค่าหุ้นรายเดือน หรือ งดการชำระค่าหุ้นรายเดือนได้โดยอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การลดส่งค่าหุ้นรายเดือน อาจเนื่องมาจากในระยะแรกที่เข้าเป็นสมาชิก สมาชิกมีความประสงค์จะสะสมค่าหุ้นให้มากจึงขอส่งเงินค่าหุ้นในจำนวนที่สูงกว่าสหกรณ์เรียกเก็บเมื่อได้ค่าหุ้นสูงตามความต้องการ หรือเมื่อมีความจำเป็นต้องกู้เงินจากสหกรณ์สมาชิกอาจขอลดส่งเงินค่าหุ้นให้น้อยลงจากที่เคยส่งเพราะต้องถูกส่งหักเงินงวดชำระหนี้และดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้น แต่การขอลดส่งค่าหุ้นรายเดือนนั้นมีเงื่อนไขคือ

1. จะขอลดส่งค่าหุ้นต่ำกว่าอัตราที่สหกรณ์กำหนดไม่ได้

2. จะขอลดหรือเพิ่มส่งค่าหุ้นรายเดือนได้ปีละไม่เกินสองครั้ง การงดชำระค่าหุ้นรายเดือน สมาชิกอาจงดส่งค่าหุ้นรายเดือนได้ด้วยเหตุสองประการคือ

1) ของดส่งค่าหุ้นรายเดือนเป็นการชั่วคราวเนื่องจากมีปัญหาทางด้านการเงิน โดยได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

2) ของดส่งค่าหุ้นเมื่อได้ส่งค่าหุ้นครบตามจำนวนที่ข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดให้งดส่งค่าหุ้นรายเดือนได้ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องไม่มีหนี้เงินกู้ยืมกับสหกรณ์ เว้นแต่หนี้จากการกู้โดยใช้หุ้นค้ำประกันสหกรณ์ อาจยอมให้งดส่งค่าหุ้นได้แม้มีหนี้ยืมอยู่กับสหกรณ์

ปัจจุบันนี้สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งที่มีเงินค่าหุ้นจำนวนมากจนพอแก่การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว มักกำหนดจำนวนเงินค่าหุ้นของสมาชิกในอัตราสูงสุดไว้เมื่อสมาชิกคนใดส่งเงินค่าหุ้นถึงจำนวนที่สหกรณ์กำหนด สหกรณ์จะไม่รับเงินค่าหุ้นเพิ่มอีก ทั้งนี้เพื่อมิให้ค่าหุ้นของสหกรณ์มีมากเกินไปซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเงินปันผลได้

### 3. การขอยกเงินค้ำหุ้นกรณีสมาชิกลาออก

หุ้นเป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ในระหว่างที่ยังมีสมาชิกภาพอยู่หรือตราใบสมาชิกภาพยังไม่สิ้นสุดลงสมาชิกจะถอนเงินค้ำหุ้นไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เมื่อสมาชิกประสงค์จะถอนคืนเงินค้ำหุ้น จึงต้องลาออกจากสหกรณ์

ในการจ่ายคืนเงินค้ำหุ้นที่สมาชิกลาออกจากสหกรณ์นั้นมีผลกระทบต่อเงินปันผลด้วย โดยแยกเป็นสองกรณีดังนี้

กรณีที่สมาชิกลาออกก่อนวันสิ้นปีบัญชีและรับเงินค้ำหุ้นไปทันที สมาชิกจะไม่ได้รับเงินปันผลสำหรับปีบัญชีนั้น

กรณีที่สมาชิกลาออกก่อนวันสิ้นปีบัญชีแต่ยังไม่รับเงินค้ำหุ้นไป โดยมารับเงินค้ำหุ้นหลังจากวันสิ้นปีบัญชีแล้ว สมาชิกจะได้เงินปันผลสำหรับปีบัญชีนั้น

ในการจ่ายเงินปันผลตามค้ำหุ้นสหกรณ์ถือว่าถ้าหุ้นอยู่กับสหกรณ์จนครบปีบัญชี สหกรณ์ต้องจ่ายเงินปันผลให้กับหุ้นจำนวนนั้น

ก่อนการจ่ายคืนเงินค้ำหุ้น สหกรณ์จะต้องตรวจสอบก่อนว่าสมาชิกมีหนี้สินหรือภาระผูกพันใดที่ต้องชำระเงินให้กับสหกรณ์อยู่หรือไม่ หากพบว่าสมาชิกมีหนี้สินหรือภาระผูกพันใดที่จะต้องชำระเงินให้กับสหกรณ์ สหกรณ์มีสิทธิหักหนี้เพื่อภาระผูกพันที่สมาชิกต้องชำระให้กับสหกรณ์ออกก่อนได้ ตามข้อบังคับของสหกรณ์

#### 1.2 การรับฝากเงินจากสมาชิก

สหกรณ์ออมทรัพย์ให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น มีบริการ 2 ประเภทคือ

1. ประเภทเงินฝากออมทรัพย์ (รวมเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ)
2. ประเภทเงินฝากประจำ

ในการให้บริการด้านเงินฝากแก่สมาชิกนั้น สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจกระทำการของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 46 (5) ซึ่งกำหนดว่า “รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์”

**การรับฝากเงินจากสมาชิกจึงมีเงื่อนไขที่สหกรณ์จะต้องปฏิบัติอยู่สองประการคือ**

1. กำหนดระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงิน
2. ส่งระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินไปขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

ในเรื่องการกำหนดระเบียบนั้น ในข้อบังคับของสหกรณ์ได้ให้อำนาจของคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ออกระเบียบเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ไว้แล้ว

ในการรับฝากเงินจากสมาชิกนั้นนอกจากดำเนินการตามระเบียบแล้วสหกรณ์จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องในเรื่องของภาษีด้วย เพราะเงินฝากประจำนั้นสมาชิกไม่ได้รับยกเว้นเรื่องภาษีดอกเบี้ย เมื่อมีการจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากประจำสหกรณ์จะต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายและนำส่งสรรพากรท้องถิ่น ยกเว้นเงินฝากประจำ 24 เดือน ซึ่งฝากแต่ละเดือนเท่าๆ กัน

สำหรับเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์นั้น มีข้อแตกต่างที่ต้องระมัดระวังคือ ถ้ากำหนดระยะเวลาว่าต้องฝากนานเท่าไรจึงถอนได้ และจะได้ดอกเบี้ยตามอัตราที่กำหนดจะเป็นเงินฝากประจำทันที แต่ถ้ากำหนดเงื่อนไขว่าจะถอนเมื่อใดก็ได้ แม้จะกำหนดว่าในเดือนหนึ่งถอนได้ไม่เกินกี่ครั้งก็ถือว่าเป็นเงินฝากประเภทออมทรัพย์ซึ่งสหกรณ์มักจะเรียกว่าออมทรัพย์พิเศษ ถ้ามีการกำหนดจำนวนครั้งการถอนต่อเดือนไว้

### 1.3 การรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น

#### แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องกำหนดและถือใช้ระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น ก่อนเป็นอันดับแรก

ระเบียบฯ ว่าด้วยการรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นจะต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน จึงจะบังคับใช้ได้ แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการดำเนินการอาจนำร่างระเบียบดังกล่าวที่ทางราชการเผยแพร่ มาเป็นระเบียบของสหกรณ์โดยไม่มีการแก้ไขสาระสำคัญเมื่อคณะกรรมการดำเนินการประชุมพิจารณามีมติให้ถือบังคับใช้ได้แล้วส่งสำเนาให้นายทะเบียนสหกรณ์ทราบ

2. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีนโยบายว่าจะเปิดให้บริการรับฝากเงินหรือไม่ ประเภทใด เพราะมีความยากง่ายแตกต่างกัน ความพร้อมในการกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินการและความพร้อมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องศึกษาหาความรู้จากสหกรณ์ใกล้เคียง ที่ให้บริการรับฝาก

(1) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เช่น สมุดคู่ฝาก ทะเบียนคุม ใบบำส่งเงินฝาก ใบถอนเงินฝาก คำขอเปิดบัญชีเงินฝาก บัตรตัวอย่างลายมือชื่อ

(2) จัดหาโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติและสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้ฝากเงิน

(3) จัดทำผังทางเดินของงานเงินฝาก

(4) นโยบายด้านอัตราดอกเบี้ย

(5) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

#### ขอแนะนำให้เปิดบริการรับเงินฝากประเภทออมทรัพย์ (พิเศษ) ก่อนด้วยเหตุผล

(1) ไม่เป็นภาระแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ในการถอนเงินของผู้ฝาก

(2) ผู้ฝากจะถอนเงินได้เพียงเดือนละ 1 ครั้ง หรือมากกว่า 1 ครั้ง ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ ถ้าเกินจากนั้นผู้ฝากต้องเสียค่าธรรมเนียม

### 1.4 การกู้ยืมเงินจากภายนอก

ในกรณีที่สหกรณ์มีเงินทุนไม่เพียงพอที่จะให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ อาจต้องหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกด้วยการกู้ยืม ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการต้องควบคุม และปฏิบัติให้ถูกต้อง

#### แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องกำหนดวงเงินกู้ยืมประจำปีตามหลักเกณฑ์ และเสนอแนะต่อที่ประชุมใหญ่ โดยการบรรจุไว้เป็นระเบียบวาระการประชุมทุกปี แม้คณะกรรมการดำเนินการไม่ประสงค์ที่จะ



ก่อนนี้สินภายนอก แต่ถ้าหากเกิดความจำเป็นต้องกู้เงินจากภายนอกเจ้าหนี้ก็ต้องขอดูวงเงินกู้ยืม อาจไม่ให้ออกกู้ยืม หรือหากคณะกรรมการดำเนินการฝ่าฝืนในการที่จะก่อนนี้หากเกิดความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการก็ต้องรับผิดชอบ

2. เมื่อที่ประชุมใหญ่ ได้อนุมัติวงเงินกู้ยืมแล้วคณะกรรมการดำเนินการก็ต้องดูแลกำกับให้ฝ่ายจัดการทำเรื่องขอความเห็นชอบวงเงินกู้ยืมไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ (ปัจจุบันนายทะเบียนสหกรณ์ ได้มอบอำนาจให้รองนายทะเบียนสหกรณ์คือ สหกรณ์จังหวัดเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ) เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบแล้ว จึงจะไปดำเนินการกู้ยืมเงินได้

### 1.5 การกู้ยืมเงินโดยออกตั๋วสัญญาใช้เงิน หรือตราสารการเงินอย่างอื่น

การออกตั๋วสัญญาใช้เงิน ในทางกฎหมายถือว่าเป็นวิธีการกู้ยืมเงินโดยไม่ต้องทำหนังสือเงินกู้  
**แนวทางปฏิบัติ**

1. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องกำหนดและถือใช้ระเบียบว่าด้วยการออกตั๋วสัญญาใช้เงิน ระเบียบฯ ดังกล่าวเมื่อคณะกรรมการดำเนินการมีมติให้ถือใช้แล้ว ก็ถือใช้บังคับได้เลยโดยไม่ต้องเสนอขอความเห็นชอบ เพียงแต่ส่งสำเนาให้นายทะเบียนสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทราบ

2. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ดังนี้

(1) วงเงินที่จะออกตั๋วสัญญาใช้เงิน เมื่อครบกำหนดต้องปิดการออกจำหน่าย และวงเงินที่ออกตั๋วเมื่อรวมกับเงินกู้ภายนอก ต้องไม่เกินวงเงินกู้ยืมที่นายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบ

(2) อัตราดอกเบี้ย คณะกรรมการดำเนินการต้องมีประสบการณ์ การพยากรณ์การขึ้นลงของดอกเบี้ยและต้นทุนของสหกรณ์ เพราะการออกตั๋วต้องระบุอัตราดอกเบี้ยตลอดจนถึงวันที่จะไถ่ถอนซึ่งแตกต่างจากการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์

(3) กลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญชวนให้มาซื้อตั๋วสัญญาใช้เงิน ตั๋วสัญญาใช้เงินสามารถจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอก ส่วนดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายต้องหักภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ณ ที่จ่าย ร้อยละ 15 เพื่อส่งให้แก่สรรพากรท้องถิ่น

คณะกรรมการดำเนินการ ควรกำหนดสัดส่วนวงเงินที่จะออกตั๋วสัญญาใช้เงินสำหรับสมาชิกร้อยละเท่าไร บุคคลภายนอกร้อยละเท่าไร ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินก่อนหรือไม่

3. ติดต่อสรรพากรท้องถิ่นขอคำแนะนำการหักภาษีขอรับแบบพิมพ์ และขอคำแนะนำการติดอากรแสตมป์

4. เตรียมแบบพิมพ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ใบคำร้องขอเปิดบัญชี ใบตัวที่มีข้อความตามที่กฎหมายแพ่งและพาณิชย์กำหนด

### 1.6 การสะสมทุนสำรอง

**แหล่งที่มาของทุนสำรอง ได้มาจาก 4 แหล่งคือ**

1. การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งกฎหมายสหกรณ์ให้ความสำคัญกับทุนสำรอง เมื่อสหกรณ์มีกำไร กฎหมายบังคับให้ต้องจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นอันดับแรกไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ

2. บรรดาเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้แก่สหกรณ์ ถ้าผู้ยกให้ไม่ได้กำหนดว่าให้ใช้เพื่อการใด

3. จำนวนเงินซึ่งสหกรณ์พึงจ่ายแก่บุคคลใดก็ตามถ้าไม่มีการเรียกร้องจนพ้นกำหนดอายุความ ให้สมทบเข้าเป็นทุนสำรอง

4. กำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ ที่คณะกรรมการดำเนินการเสนอแนะการจัดสรรต่อที่ประชุมใหญ่ หากที่ประชุมใหญ่งดรายการจัดสรรหรือตัดจำนวนให้น้อยลง ยอดเงินที่เหลือให้สมทบเข้าเป็นกองทุนสำรอง

### 1.7 การสะสมทุนอื่น ๆ ตามข้อบังคับ

ที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ไว้เป็นทุนต่างๆ เพื่อใช้ในกิจการของสหกรณ์เพื่อสิทธิประโยชน์ของสมาชิกและเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น

#### 1. ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล

ทุนนี้จะนำไปใช้ได้เฉพาะเพื่อจ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้น กรณีที่มีเหตุให้มีการจ่ายเงินปันผลต่ำกว่าที่ควรจะได้รับ จึงจะถอนทุนนี้มาสมทบได้ ทุนดังกล่าวจึงมักจะเพิ่มพูนมากกว่าการถอนออกเพราะอัตราเงินปันผลในสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไปอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว

คำว่ากรณีที่มีเหตุให้ต้องถอนทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล เช่น ในปีที่แล้วสมาชิกสหกรณ์ประสบปัญหาภัยธรรมชาติ กระทบถึงสหกรณ์มีรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีกำไรน้อย ต้องปันผลในอัตราต่ำ ก็อาจถอนทุนดังกล่าวมาสมทบ

#### 2. ทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์

ทุนนี้จะนำไปใช้ได้ต่อเมื่อคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดและถือใช้ระเบียบฯ ว่าด้วยทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์

และทุนนี้ใช้ได้สำหรับการศึกษาอบรมทางสหกรณ์แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์

#### 3. ทุนสาธารณประโยชน์

ทุนที่จะนำไปใช้ต่อเมื่อคณะกรรมการได้กำหนดและถือใช้ระเบียบฯ ว่าด้วยทุนสาธารณประโยชน์ เช่น สนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก การก่อสร้างสาธารณประโยชน์ เป็นต้น

#### 4. ทุนสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว

ทุนนี้จะนำไปใช้ คณะกรรมการดำเนินการต้องกำหนดและถือใช้ระเบียบฯ ว่าด้วยทุนสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว แล้วเช่นกัน

ทุนสวัสดิการนี้ เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิก เช่น การจัดประกันชีวิต กลุ่ม สวัสดิการกรณีเกษียณอายุราชการ สวัสดิการการศึกษา การสมรส การอุปสมบท ฯลฯ เป็นต้น

### 1.8 รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้

กรณีที่มีบุคคลให้เงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินแก่สหกรณ์โดยระบุดัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เงินอุดหนุนการศึกษามูลนิธิที่เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 หรือมอบเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการจัดทำข้อมูลสถิติก็ให้เป็นไปตามที่ระบุ

แต่กรณีที่ไม่ได้ระบุดัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เงินหรือทรัพย์สินต้องนำไปเข้าสมทบในทุนสำรอง

## (2) ทางใช้ไปของเงินทุนดำเนินงาน

### 2.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก

การให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามปรัชญาสหกรณ์ และต้องคำนึงถึงว่าไม่ว่าเงินกู้ประเภทใดๆ จะให้สมาชิกกู้ยืมเงินได้ก็แต่เฉพาะเพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์เท่านั้น

#### ประเภทเงินกู้ในสหกรณ์ออมทรัพย์มี 3 ประเภทคือ

1. เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน
2. เงินกู้สามัญ
3. เงินกู้พิเศษ

#### แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิก

1. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องกำหนดและถือใช้ระเบียบฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก ระเบียบดังกล่าวเมื่อกำหนดขึ้นก็ถือใช้ได้เลยโดยไม่ต้องเสนอขอความเห็นชอบ เพียงแต่ส่งสำเนาระเบียบให้แก่นายทะเบียนสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2. คณะกรรมการดำเนินการต้องมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่

- (1) สหกรณ์จะเปิดให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก ทั้งเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน สามัญ และพิเศษ เมื่อใด
- (2) วัตถุประสงค์เงินกู้แต่ละประเภท
- (3) หลักประกัน
- (4) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคำขอลูกู้
- (5) อัตราดอกเบี้ย
- (6) การมอบอำนาจการพิจารณาและอนุมัติคำขอลูกู้

3. เตรียมแบบพิมพ์และอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คำขอลูกู้ หนังสือเงินกู้ หนังสือค้ำประกัน ทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัว

4. การตรวจสอบการถูกสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดในคดีล้มละลาย ขณะนี้สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป ปรากฏว่ามีสมาชิกของสหกรณ์จำนวนไม่น้อยได้ถูกฟ้องเป็นคดีล้มละลาย และถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ซึ่งหากสหกรณ์ไม่เข้าใจถึงลักษณะพิเศษของคดีล้มละลายแล้วจะทำให้เกิดผลร้ายแก่สหกรณ์หลายประการดังนี้

1. เมื่อสมาชิกถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดแล้ว ได้มากู้เงินไปจากสหกรณ์นั้นนั้นตกเป็นโมฆะ ฟ้องร้องบังคับคดีไม่ได้ทั้งผู้กู้และผู้ค้ำประกัน

2. ในกรณีที่สมาชิกมีหนี้อยู่กับสหกรณ์ก่อนวันถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด หากสหกรณ์ไม่ไปขอรับชำระหนี้กับเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ภายในสองเดือน นับแต่วันประกาศคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์ในราชกิจจานุเบกษา สหกรณ์หมดสิทธิ์ได้รับชำระหนี้ และฟ้องร้องบังคับคดีไม่ได้

ดังนั้น สหกรณ์จะให้เงินกู้แก่สมาชิกที่ถูกศาลพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดมิได้ หรือสมาชิกที่ถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดจะค้ำประกันเงินกู้มิได้ ซึ่งเรื่องนี้คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจผลอันเกิดจากคดีล้มละลาย

## 2.2 การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น จะเป็นไปตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 แต่การที่สหกรณ์จะให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นได้นั้น สหกรณ์ผู้ให้กู้จะต้องมีเงินทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว

### แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

1. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องกำหนดและถือใช้ระเบียบฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น ก่อนเป็นอันดับแรก

ระเบียบดังกล่าว จะต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อนจึงจะบังคับใช้ได้ แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการดำเนินการอาจนำร่างระเบียบที่ทางราชการเผยแพร่มาเป็นระเบียบของสหกรณ์ โดยไม่มีการแก้ไขสาระสำคัญ เมื่อคณะกรรมการดำเนินการประชุมพิจารณามีมติก็ให้ถือบังคับใช้ได้แล้วส่งสำเนาให้นายทะเบียนสหกรณ์ทราบ

2. คณะกรรมการดำเนินการ ออกหนังสือชี้ชวนให้สหกรณ์อื่นมาใช้บริการ โดยแจ้งสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการยื่นคำขอเงิน เอกสารประกอบ อัตราดอกเบี้ย หลักประกัน การส่งเงินงวดชำระหนี้ วิธีการรับเงินกู้

3. จัดเตรียมแบบพิมพ์ต่าง ๆ เช่น คำขอเงินกู้ หนังสือเงินกู้ หนังสือค้ำประกัน

4. คณะกรรมการดำเนินการ อาจมอบอำนาจให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้พิจารณาเงินกู้แก่สหกรณ์อื่น ตามวงเงินที่ตกลงกัน เช่น กรณีไม่เกิน 1 ล้านบาท

## 2.3 การนำเงินฝากธนาคาร

นอกเหนือจากเงินสดที่เหลือแต่ละวันตามระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินแล้ว คณะกรรมการดำเนินการต้องกำกับให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการเงินนำเงินไปฝากธนาคาร ด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. เพื่อรักษาสภาพคล่องของสหกรณ์
2. เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม
3. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนดอกเบี้ย

### แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินฝากธนาคาร

1. คณะกรรมการดำเนินการต้องมีมติ

- (1) ให้สหกรณ์เปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคารใด สาขาใด ประเภทบัญชีเงินฝาก
- (2) ผู้มีอำนาจในการถอนเงินฝากของสหกรณ์ตามข้อบังคับ
- (3) มอบหมายเจ้าหน้าที่ที่นำเงินฝากธนาคารหรือติดต่อเกี่ยวกับเงินฝากธนาคารได้

2. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องติดตามให้เจ้าหน้าที่รายงานการเงินทุกวัน

3. การถอนเงินฝากทุกครั้ง ต้องให้เจ้าหน้าที่แสดงเหตุผลพร้อมเสนอสมุดบัญชีเงินฝากก่อนลงนามการถอนเงิน

4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ทุกครั้ง ต้องเสนอธนาคารขอเปลี่ยนแปลงลายมือชื่อผู้มีอำนาจถอนเงินทันที

## 2.4 การนำเงินฝากสหกรณ์อื่น

สหกรณ์สามารถรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น หรือสมาคมพาณิชย์ของสหกรณ์ได้ตามอำนาจกระทำการของสหกรณ์ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 46 (5) หรือจะนำเงินของสหกรณ์ไปฝากไว้กับสหกรณ์อื่นหรือชุมนุมสหกรณ์ได้ตามมาตรา 62 (1) เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 และยังเป็นการรักษาสภาพคล่องของสหกรณ์รวมทั้งได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าธนาคาร

### แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับนำเงินฝากสหกรณ์อื่น

1. คณะกรรมการดำเนินการต้องมีมติ
  - (1) ให้สหกรณ์เปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์ใด ประเภทบัญชีเงินฝาก
  - (2) ผู้มีอำนาจในการถอนเงินฝากของสหกรณ์ตามข้อบังคับ
2. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องขอความเห็นชอบว่าด้วยการรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นที่สหกรณ์นำไปฝาก ว่ามีสาระสำคัญอะไรบ้าง
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ทุกครั้ง ต้องเสนอขอเปลี่ยนลายมือชื่อผู้มีอำนาจถอนเงิน
4. คณะกรรมการดำเนินการ ต้องศึกษารายงานการเงินของสหกรณ์ที่นำเงินไปฝากด้วย

## 2.5 การลงทุน

การลงทุนของสหกรณ์นั้นเป็นวิธีการนำเงินของสหกรณ์ไปหารายได้อีกทางหนึ่ง โดยสหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนได้ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 62 ดังนี้

- (1) ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
  - (2) ฝากในธนาคารหรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
  - (3) ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
  - (4) ซื้อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
  - (5) ซื้อหุ้นชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
  - (6) ซื้อหุ้นของสหกรณ์ที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
  - (7) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
- ซึ่งเรื่องการลงทุนเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีความเสี่ยงในระดับหนึ่ง จึงต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วในเรื่อง บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

### การหักเงิน ณ ที่จ่าย

การหักเงิน ณ ที่จ่าย เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ทำให้กิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเจริญเติบโตและมีความเข้มแข็ง เพราะสหกรณ์สามารถเก็บเงินค่าหุ้น เงินกู้พร้อมดอกเบี้ยของสมาชิกได้ โดยการหักเงินเดือนของสมาชิก ณ ที่จ่าย การหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกสหกรณ์แต่เดิมอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานต้นสังกัดผู้จ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างให้สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้หักเงิน ณ ที่จ่ายให้กับ

สหกรณ์ ต่อมาได้มีสถาบันการเงินต่างๆ ให้เงินกู้แก่ข้าราชการหรือลูกจ้างของหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มากขึ้น และเจ้าหน้าที่ประเภทสถาบันการเงินต่างๆ ได้ใช้วิธีการรับชำระหนี้จากลูกหนี้โดยการหักเงินเดือน ณ ที่จ่ายเช่นเดียวกับสหกรณ์ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการหักเงิน ณ ที่จ่าย จึงได้มีการกำหนดมาตรการในการหักเงิน ณ ที่จ่ายไว้ดังนี้

- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ หรือเงินอื่นใดในลักษณะเดียวกัน พ.ศ.2530

- มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 กันยายน 2555

- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม หรือเงินอื่นใดในลักษณะเดียวกัน พ.ศ.2550

- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 มาตรา 76 (3)

- พระราชบัญญัติสหกรณ์แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 มาตรา 42/1

จากระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และพระราชบัญญัติที่ได้นำมากล่าวไว้นี้ เป็นการจัดระบบเรื่องของการหักเงิน ณ ที่จ่ายให้กับสหกรณ์ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติสหกรณ์แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 มาตรา 42/1 เป็นบทบัญญัติที่กำหนดขึ้นเพื่อการหักเงิน ณ ที่จ่ายให้กับสหกรณ์เป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการสำคัญที่สหกรณ์จะต้องทำให้ถูกต้องคือ

- ต้องมีหนังสือยินยอมจากสมาชิกให้หักเงิน ณ ที่จ่าย

- หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และนายจ้างต้องหักเงิน ณ ที่จ่ายให้กับสหกรณ์

- การหักเงินต้องหักให้สหกรณ์เป็นลำดับแรก ถัดจากหักเงินให้ภาครัฐและกองทุนตามกฎหมายที่ระบุไว้ในมาตรา 42/1

- คำยินยอมตามหนังสือยินยอมให้หักเงิน ณ ที่จ่ายนั้น สมาชิกผู้ให้ความยินยอมจะยกเลิกมิได้ ถ้ายังไม่พ้นข้อผูกพัน หรือได้ชำระหนี้ครบถ้วนแล้ว เว้นแต่สหกรณ์จะให้ความยินยอม

ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการ ควรได้ศึกษาบทบัญญัติในมาตรา 42/1 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ให้เข้าใจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการหักเงิน ณ ที่จ่ายให้กับสหกรณ์

# คาบวิชาที่ 5

## การประชุม คณะกรรมการดำเนินการ

### 1. ความหมายของการประชุม

การประชุม หมายถึง การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปนัดหมายมาพบปะกันในสถานที่ เวลา และ ประเด็นที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อระดมความคิดในการหาทางออกของปัญหาหรือเพื่อให้ได้ข้อยุติในการ ตัดสินใจปฏิบัติงานหรือเพื่อกำหนดวิธีการ แนวทางในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ในกรณีที่นิยามข้างต้น การประชุมจึงต้องมีลักษณะแตกต่างจากกรณีดังต่อไปนี้

1. มิใช่เป็นการให้คำปรึกษา ทั้งนี้เพราะการให้คำปรึกษา จะไม่มีข้อยุติที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเห็นจากคำปรึกษาอาจเป็นความเห็นที่ผู้ขอปรึกษาเลือกนำไปใช้อย่างไรก็ได้ข้อสำคัญก็คือการปรึกษามักจะเป็นความปรารถนาของผู้ขอปรึกษาเป็นผู้ริเริ่ม และก็มีมักจะเป็นเรื่องที่ไม่จำเพาะเจาะจงเสมอไปว่า จะต้องมีข้อยุติในการปรึกษาโดยทันทีแต่การประชุมเป็นเรื่องการตัดสินใจ

2. มิใช่เป็นการหารือ การประชุมมักจะทำกันเป็นทางการ แต่การหารือมักจะเป็นการปฏิบัติที่ไม่รู้รูปแบบแน่นอน ไม่มีเวลาที่ชัดเจนปกติมักจะนอกเวลาทำการ

3. มิใช่การสังสรรค์ การประชุมเป็นเรื่องของงาน แต่การสังสรรค์เป็นเรื่องของการบันเทิง อีกทั้ง การสังสรรค์เป็นการรวมกลุ่มโดยไม่มีพิธีการ ไม่มีกฎเกณฑ์ถือปฏิบัติมิได้เน้นสาระ

#### จุดมุ่งหมายการจัดประชุม

การประชุมจะต้องมีเจตจำนง จะต้องมีความหมายและมีการกำหนดการ ดังนั้น การที่จะจัดให้มีการประชุม จึงจะต้องพิจารณาถึงประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการดังนี้

1. ต้องการแนวร่วม
2. ต้องการแนวความคิดที่หลากหลาย
3. ต้องการความรับผิดชอบร่วมกัน
4. เป็นเรื่องขององค์กรรวมที่มิใช่เป็นพันธกิจของหน่วยงานใดเป็นการเฉพาะ
5. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
6. ต้องการใช้มติการประชุมเป็นบรรทัดฐาน หรืออ้างอิง
7. ต้องการความหนักแน่น น่าเชื่อถือว่ามีผลการพิจารณา กลั่นกรองแล้วอย่างรอบคอบ
8. เป็นภารกิจสำคัญของส่วนงานหนึ่งใดที่ต้องการข้อวินิจฉัย
9. ต้องการระดมผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มาร่วมให้ทัศนะหรือโลกทรรศน์



คณะกรรมการดำเนินการต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการประชุมเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ดังนั้นจึงชอบที่จะตรวจสอบก่อนว่าเรื่องนั้นๆ สมควรจะจัดประชุมหรือไม่ หรือเป็นเรื่องที่เกินความรับผิดชอบ หากจะดำเนินการไปโดยไม่ใช้มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

### เรื่องที่ไม่ควรนัดประชุม

1. เรื่องที่มีหลักการหรือข้อกำหนด หรือข้อยุติไว้แล้ว และไม่อาจปรับเปลี่ยนแก้ไขเป็นอื่นได้
2. เรื่องซึ่งที่ประชุมไม่มีอำนาจ
3. เรื่องที่ยังไม่มีความแน่ชัดว่าจะปฏิบัติ
4. เรื่องที่อยู่ห่างไกลเวลาหรือความจริงมาก
5. เรื่องที่ยังต้องรอหรือขาดการสนับสนุน หรือขาดทรัพยากรสนับสนุน
6. เรื่องที่ยังไม่พร้อมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
7. เรื่องที่ยังไม่มีข้อมูลสนับสนุน
8. เรื่องที่ไม่ต้องการหรือไม่จำเป็นต้องให้ความเห็น หรือพิจารณา
9. เรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะอยู่แล้ว
10. เรื่องที่ช่วงเวลาไม่เหมาะสม เวลาไม่พอ หรือสภาวะการณ์แวดล้อมไม่อำนวย
11. เรื่องที่สำคัญแต่ประธานกรรมการและหรือรองประธานกรรมการกับเลขานุการไม่อยู่
12. เรื่องที่อยู่ภายใต้แรงกดดัน หรือกระแสสังคม (ควรเว้นระยะเวลาออกไประยะหนึ่งจึงนัดประชุม)
13. เรื่องที่ยังมีข้อขัดแย้งในทางกฎหมายหรือระเบียบและยังไม่มีข้อยุติ เช่น ปัญหา จำนวนกรรมการ ปัญหาเวลา

14. เรื่องที่แม้มีมติก็ไม่อาจผลักดันไปสู่การปฏิบัติได้

### ประเภทของการประชุม

- |   |  |
|---|--|
| 1. การประชุมโดยสัมนา<br>(Assembly)            | เป็นการประชุมสมัชชามักเป็นการประชุมของผู้นำองค์กรต่างๆ เพื่อมาหาข้อยุติในการดำเนินงานร่วมกัน   |
| 2. การประชุม<br>(Convention)                  | เป็นการประชุมที่กำหนดให้จัดขึ้นเป็นประจำในโอกาสใดโอกาสหนึ่ง หรือในการประชุมประจำทุกคาบเวลาที่แน่นอน เช่น ทุกปี ทุก 2 ปี ทุก 3 ปี ทุก 4 ปี เป็นต้น                      |
| 3. การประชุมแบบทั่วไป<br>(Conference)         | เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความเห็น แลกเปลี่ยนความคิด วิชาการ การคิดค้น หรือเป็นการประชุมของผู้แทนจากหน่วยงานองค์กรต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน |
| 4. การประชุมคณะกรรมการ<br>(Committee Meeting) | เป็นการประชุมเพื่อหาข้อยุติ ข้อตกลง พิจารณาปัญหา พิจารณาแนวทางปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ในการทำงาน  |

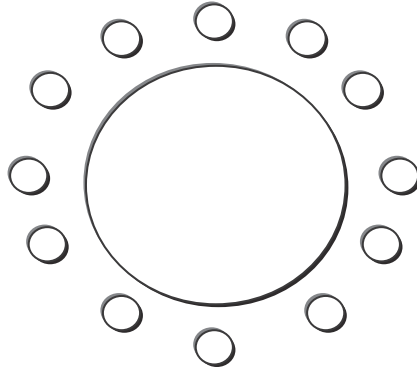
- |   |   |
|---|---|
| 5. การประชุมกลุ่มใหญ่<br>(Forum)          | เป็นการประชุมแยกกลุ่มเพื่อศึกษาหาข้อยุติ วิพากษ์ วิจารณ์ ประเด็นสำคัญใหญ่ๆ โดยมีหัวข้อใหญ่แล้วแยกประชุม เป็นกลุ่มย่อย แต่หัวข้อในการประชุมกลุ่มย่อยต่างๆ จะสอดคล้องกับหัวข้อใหญ่  |
| 6. การประชุมสุดยอด<br>(Summit)            | เป็นการประชุมสุดยอดระหว่างผู้นำสูงสุด หรือผู้มีอำนาจ เต็มขององค์กรเพื่อตกลงหาข้อยุติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง   |
| 7. การบรรยายเป็นคณะ<br>(Symposium)        | เป็นการประชุมเชิงอภิปรายเพื่อวิจารณ์ข้อมูล การวิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ โดยปกติผู้เข้าประชุมจะมีความรู้หรือศึกษาเรื่องนั้นๆ มาก่อนล่วงหน้าแล้วจึงผลัดกันนำเสนอความเห็นและข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมพิจารณาหาข้อยุติ   |
| 8. การประชุมแบบสัมมนา<br>(Seminar)        | เป็นการเชิญวิทยากรผู้มีความรู้มาแนะนำเสนอประเด็นต่อที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนกันแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์แต่ไม่มีข้อผูกพันใด ๆ และไม่เป็นทางการ ดุจเดียวกับการประชุมแบบ Conference   |
| 9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>(Work Shop) | เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการวินิจฉัยปัญหาหรือ เสริมสร้างความรู้ทักษะ ตลอดจนกำหนดภาคปฏิบัติหรือกรณีศึกษา ซึ่งมักจะเป็น Case Study ที่เกิดจากปัญหาของการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ก็เป็นโอกาสที่นำเสนอปัญหาหรือข้อจำกัดการทำงานให้ที่ประชุมวินิจฉัยชี้ทางออก บางครั้งก็เป็น การประชุมระดมสมองเพื่อขอความเห็นในเรื่องปฏิบัติการใหม่ๆ หรือเป็นนโยบายใหม่ แผนงานใหม่ โครงการใหม่ที่ต้องช่วยกัน ทำความเข้าใจ เป็นต้น |

#### การจัดห้องประชุม - โต๊ะประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

โดยทั่วไปคณะกรรมการดำเนินการ มักจะไม่ค่อยพิถีพิถันกับลักษณะของห้องประชุมและโต๊ะประชุมเท่าใดนัก แต่ความจริงทั้งสองสิ่งนี้มีความสัมพันธ์กัน ห้องประชุมควรสะอาด เย็นตา โปร่งและมีพื้นที่กว้างขวางพอสมควร แสงสว่างเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะต้องคอยตรวจตราให้อยู่ในสภาพที่เพียงพอ ส่วนอุปกรณ์อื่นเช่น กระดาน เครื่องเสียงเป็นเรื่องที่ปรุงแต่งให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่ก็มีได้เน้นว่าจะขาดเสียมิได้ โดยเฉพาะในสมัยปัจจุบันที่มักจะต้องมีโปรแกรม Power Point จะต้องมีเครื่องฉาย (LCD) และคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Note Books) หรือคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ (Desk Top) การใช้อุปกรณ์ประกอบการประชุมนี้จะช่วยให้ลดความเคร่งเครียดในที่ประชุม ขณะเดียวกันก็อาจช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดี เสริมสร้างบรรยากาศในที่ประชุมให้เกิดความกระชับรัดกุมขึ้นได้เป็นอย่างดี

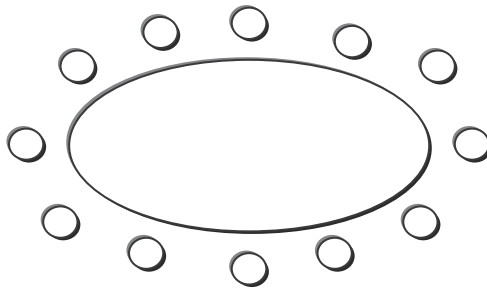
สำหรับโต๊ะประชุมนั้นความจริงมีความหมาย และสร้างคุณค่าแก่การประชุมไม่น้อยเพียงแต่ส่วนมาก มิได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร รูปแบบของการจัดโต๊ะที่จะใช้ในการประชุมอาจมีหลายรูปแบบ ตามแต่ โอกาสและจุดประสงค์ดังนี้

### 1. โต๊ะกลม



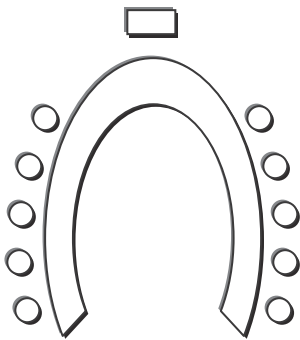
การประชุมแบบนี้ใช้ในโอกาสที่จะไม่ให้ผู้ประชุมเกิดความขัดแย้ง หรือเพื่อลดความรู้สึกของผู้เข้า ประชุมว่าใคร “ใหญ่” กว่าใคร หรือใครมี “ศักดิ์” มากกว่าใคร ซึ่งเป็นการขจัดความหมายของตำแหน่ง และยศ ฐานะ บรรดาศักดิ์นั่นเอง โดยมากจะใช้โต๊ะกลมในกรณีของการประชุมที่ร่วมคิด ร่วมทำ การหา ข้อยุติ ข้อตกลงร่วมกันหรือการใช้ความสัมพันธ์อันดีต่อกันผู้เข้าประชุมไม่เกิดความคิดแบ่งแยก

### 2. โต๊ะรูปไข่

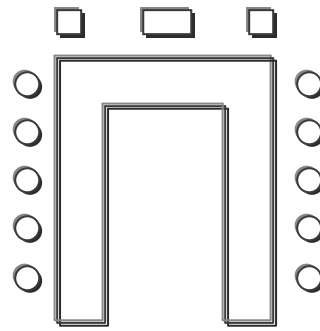


ใช้ในกรณีของการประชุมในกรณีโต๊ะกลมได้โดยอนุโลม แต่อาจเป็นการประชุมที่มีผู้เข้าประชุมมากกว่า โต๊ะกลม นอกจากนี้ยังอาจใช้ในการประชุมเพื่อหาข้อยุติหรือในการทำสัญญาต่างๆ หรือข้อตกลงระหว่างกัน โดยไม่แบ่งแยกว่าสหกรณ์ไหนใหญ่กว่ากัน การประชุมโต๊ะรูปไข่นี้จะเป็นประโยชน์ในด้านของการเป็นอิสระ ในการระดมความคิด ความเห็น ช่วยให้ผู้เข้าประชุมกล้าแสดงออก อีกทั้งจะเกื้อกูลให้บรรยากาศในที่ ประชุมอุดมไปด้วยมิตรภาพอันดีระหว่างกัน

### 3. โต๊ะรูปตัวยู หรือรูปเกือกม้า



รูป A

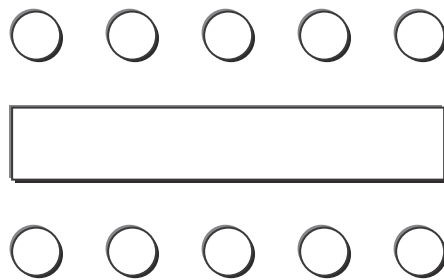


รูป B

ใช้ในการประชุมฝ่ายเดียวที่ไม่มีฝ่ายอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นการให้ความเห็นร่วมกันหรือเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ซึ่งอาจมีประธานเพียงคนเดียว (รูป A) หรืออาจมีรองประธานหนึ่งร่วมกับประธานที่ประชุมก็ได้ (รูป B) โดยมากสถานประกอบการมักจะจัดห้องประชุมเป็นรูปนี้ในลักษณะตายตัว และใช้สำหรับการประชุมทุกประเภท ทุกกรณี ซึ่งอาจไม่เหมาะสมนัก เฉพาะกรณีที่ต้องการสร้างบรรยากาศที่กลมกลืนหรือไม่ประสงค์ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน

### 4. โต๊ะประชุมรูปแท่งหรือรูปตัว I

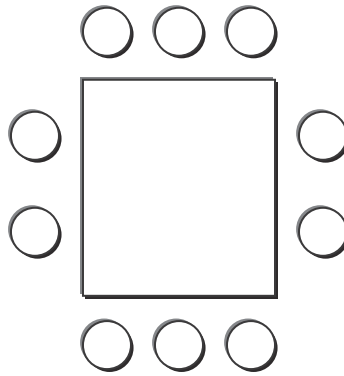
การจัดโต๊ะประชุมแบบนี้ใช้ในกรณีที่มีการประชุมระหว่าง 2 กลุ่ม หรือสองฝ่าย



เพื่อหาทางออกในปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้ต้องเป็นกรณีที่ปัญหาเกิดขึ้นชัดเจนและมีกลุ่มแบ่งแยกชัดเจนเป็น 2 ฝ่าย ปกติถ้าไม่จำเป็นแล้วก็ไม่น่าจะจัดโต๊ะประชุมแบบนี้ เพราะทำลายบรรยากาศมิตรสัมพันธ์และไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการจะร่วมมือกัน

### 5. โต๊ะประชุมแบบจตุรัส

ในการประชุมที่ต้องการสมานความเข้าใจ หรือต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมหลายฝ่าย เช่น 2 ฝ่าย - 3 ฝ่าย - 4 ฝ่าย ก็มักจะจัดการประชุมที่เป็นโต๊ะแบบจตุรัส เพราะจะสามารถช่วยให้มีการทำความเข้าใจพร้อมกันไปได้โดยมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความใกล้ชิดกันมากช่วยให้การหาทางออกของปัญหามีทางเป็นไปได้โดยง่ายยิ่งขึ้น

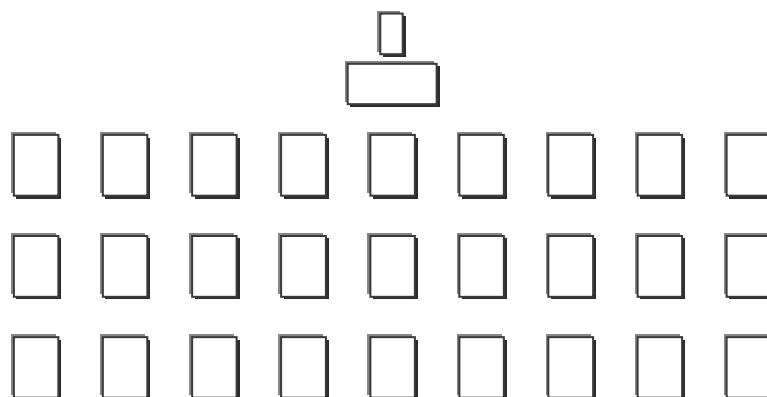


การประชุมแบบจตุรัสนี้ช่วยสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรมาก ดังนั้นจึงมักประสบผลสำเร็จในการที่จะหาข้อยุติของปัญหาหรือข้อตกลงได้ไม่ยากนักและมักประสบความสำเร็จ ข้อจำกัดก็มีประการเดียวคือ ไม่อาจบรรจุผู้เข้าประชุมในแต่ละฝ่ายมากนัก เพราะพื้นที่จำกัด

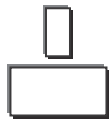
### 6. โต๊ะประชุมแบบสัมมนา

การสัมมนาถือว่าการประชุมรูปหนึ่ง เพราะเป็นการให้ความเห็นและเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดระหว่างกัน การจัดการประชุมที่ต้องการผลักดันให้ผู้เข้าประชุมมีโอกาสออกความคิดเห็นให้มากและมีความใกล้ชิดกัน เพื่อจะปรึกษาหารือซึ่งกันและกันในด้านประสานข้อมูล ก็อาจจัดโต๊ะประชุมเช่นนี้ได้ ซึ่งโดยมากแล้วรูปแบบของการจัดโต๊ะประชุมก็มักจะเป็นแบบ Theater หรือ Class Room หรือ Coliseum ดังรูปที่แสดงต่อไปนี้

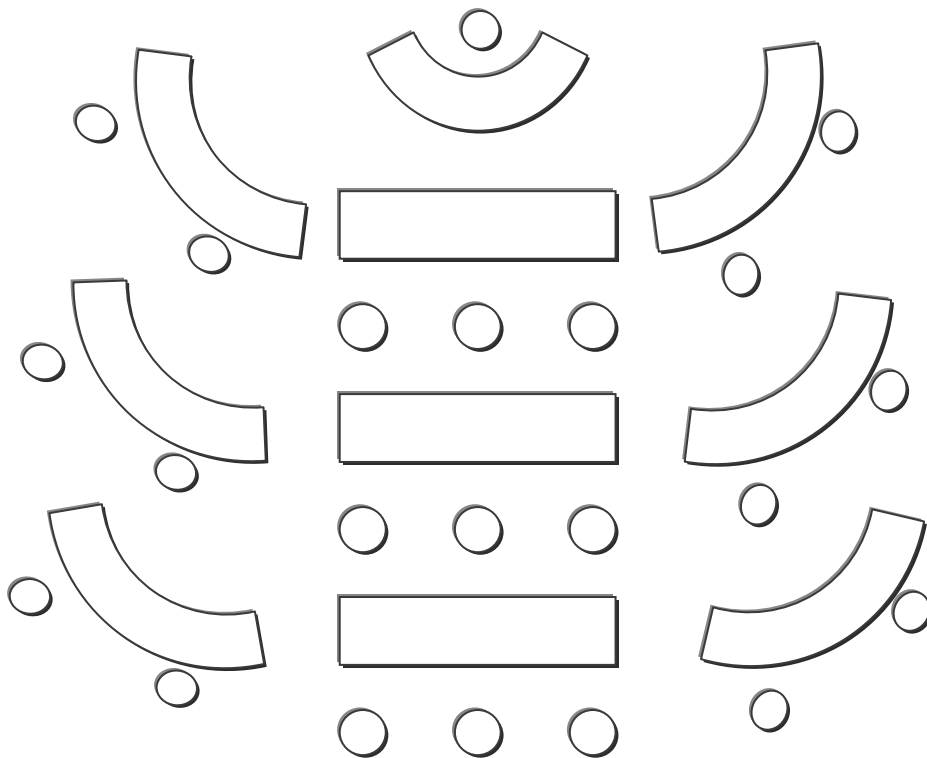
รูป Theater



รูป Class Room



รูป Coliseum



## 2. การดำเนินการก่อน ระหว่าง และหลังการประชุม

### 1) การดำเนินการก่อนประชุม

#### การออกหนังสือเชิญประชุมและระเบียบวาระการประชุม

1. หนังสือเชิญประชุมควรลงนามโดยประธานกรรมการหรือเลขานุการ
2. หนังสือเชิญประชุมควรส่งถึงมือผู้เข้าประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน เว้นแต่เป็นกรณีเชิญ

#### ประชุมฉุกเฉิน

### 3. หนังสือเชิญประชุมควรระบุ

- 3.1 วาระการประชุม
- 3.2 คำชี้แจงประกอบวาระการประชุม
- 3.3 เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
- 3.4 บันทึกการประชุมครั้งที่แล้ว

### 4. การส่งหนังสือเชิญประชุมควรมีการลงนามผู้รับไว้ด้วย

#### ระเบียบวาระการประชุม

การประชุมควรมีการจัดกลุ่มของวาระการประชุมดังนี้

1. หมวดประจำทั่วไป
  - 1.1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ (ถ้ามี)
  - 1.2 รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
2. หมวดติดตามเรื่องสืบเนื่อง
3. หมวดเรื่องเสนอเพื่อทราบ
4. หมวดเรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
5. หมวดเรื่องอื่น ๆ (วาระจร)

#### หลักการจัดระเบียบวาระการประชุม

1. หมวดประจำทั่วไป ให้เริ่มต้นด้วย วาระเรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบก่อน แล้วจึงค่อยตามด้วยวาระการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว<sup>(5)</sup>

2. เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบนั้นหากการประชุมนัดได้ไม่มีก็ไม่ต้องบรรจุวาระนี้ไว้ หรือบรรจุไว้เป็นวาระโดยใส่วงเล็บไว้ว่า “ถ้ามี” ก็ได้

<sup>(5)</sup> ความเห็นของ วรเทพ ไวกงวิโรจน์ นักสหกรณ์แห่งชาติ พ.ศ. 2546 เห็นว่าเนื่องจากการประชุมแต่ละครั้ง หมายถึง การเริ่มประชุมในครั้งใหม่ ดังนั้นจึงต้องเริ่มต้นด้วยวาระการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้วให้เสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ก่อน สำหรับเรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบถือเป็นเรื่องใหม่ของการประชุมครั้งใหม่จึงบรรจุไว้เป็นลำดับต่อจากการรับรองรายงานการประชุม



3. เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ ควรเป็นเรื่องเฉพาะของประธานที่ไปรับทราบมา หรือที่ประธานต้องการให้ทราบเนื่องจากส่วนตัวประธานเองไปประสบมาแล้วต้องการแจ้งให้ที่ประชุมได้รับทราบไว้ แต่ถ้าหากเป็นการแจ้งเพื่อทราบที่เกี่ยวกับเรื่องของสหกรณ์โดยตรงไม่ใช่งานที่ประธานไปปฏิบัติมา ไม่ควรบรรจุในวาระประธานแจ้งเพื่อทราบ แต่ควรนำไปบรรจุไว้ในวาระเรื่องเพื่อทราบ จะได้ไม่สับสนกัน

4. ในวาระเรื่องอื่นๆ หรือวาระจรนั้น จะต้องเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ขอหลักการ หรือขอพิจารณาตัดสินใจ หรือขอมติเพื่อเป็นเกณฑ์นำไปใช้ปฏิบัติหรือใช้บังคับเพราะเรื่องเหล่านั้นต้องไปบรรจุในวาระเพื่อการพิจารณา หากจะเป็นเรื่องพิจารณาไม่เร่งด่วนก็บรรจุเข้าวาระจรได้ ภายใต้เงื่อนไขว่าจะให้นำไปลงมติหรือพิจารณาในการประชุมคราวหน้า ที่มักจะผิดพลาดและถือเป็นการ “ลักไก่” เพราะอ้างความฉุกเฉินเร่งด่วน นำเรื่องสำคัญและเรื่องตัดสินใจมาบรรจุซ่อนไว้ในวาระจร ซึ่งนอกจากจะผิดหลักการบรรจุวาระการประชุมแล้ว ยังเป็นเรื่องผิดมารยาท ผิดหลักความโปร่งใส ฉะนั้น เรื่องวาระจรหรือวาระอื่นๆ จึงเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป เช่น การจัดงานประจำปี การแจ้งกำหนดการ การขอความร่วมมือ การขอยกเลิกเรื่อง (ที่ไม่สำคัญ) ซึ่งมีได้ดำเนินการ การแสดงตัวอย่างต่างๆ เป็นต้น

5. การบรรจุวาระการประชุมนั้นต้องผ่านที่เลขานุการ หรือประธานกรรมการเท่านั้น และจะต้องเป็นเรื่องที่ประธานกรรมการเห็นชอบให้บรรจุลงไปในวาระการประชุมแล้ว จึงจะแสดงเป็นวาระปรากฏในหนังสือเชิญประชุมได้

6. ในกรณีที่มีเรื่องสังเขปจะเกริ่นให้กรรมการทราบเป็นสังเขปถึงเรื่องเดิมหรือความเป็นมาก็จะยิ่งเป็นประโยชน์แก่การประชุมโดยให้สังเขปเรื่องไว้ที่วาระการประชุมแต่ละวาระด้วย<sup>(6)</sup>

7. เอกสารประกอบการประชุมควรมีการคัดสรรเฉพาะที่เกี่ยวข้องและถ้าย่อหรือตัดตอนเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาคณะกรรมการดำเนินการ

<sup>(6)</sup> ตัวอย่างการจัดทำเรื่องสังเขป ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดทำในวาระการประชุมเรื่องเพื่อพิจารณา

**วาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา**

**4.1 การให้สมาชิกออกจากสหกรณ์**

**เรื่องเดิมหรืออาจใช้ความเป็นมา**

นาย ก. เลขทะเบียนสมาชิก 275 ค้างส่งเงินงวดชำระหนี้ ตั้งแต่เดือน เมษายน 2547จนถึงปัจจุบัน (สิงหาคม 2547) เป็นเวลาติดต่อกันเกิน 2 เดือนแล้ว สหกรณ์ได้ติดตามทวงถามเป็นหนังสือแล้วแต่ก็ไม่ได้รับการติดต่อกลับมา

**ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง**

“ข้อ.....การให้ออกจากสหกรณ์ สมาชิกอาจถูกให้ออกจากสหกรณ์เพราะเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

(1) .....

(2) .....

(5) ค้างส่งเงินงวดชำระหนี้ ไม่ว่าจะต้นเงินหรือดอกเบี้ยติดต่อกันเป็นเวลาถึงสองเดือน หรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ดังกล่าวนี้ถึงสามคราวสำหรับเงินกู้รายหนึ่ง

**ข้อพิจารณา**

เห็นสมควรให้ที่ประชุมได้พิจารณาว่าจะให้สมาชิกรายนี้ออกจากสหกรณ์หรือไม่

.....

**มติ** .....

8. เลขานุการที่ประชุมจะต้องศึกษาเรื่องต่างๆ ที่อยู่ในวาระอย่างละเอียด และมีความเข้าใจอย่างดี เพื่อชี้แจงที่ประชุมได้ นอกเหนือจากการให้เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องมาช่วยอธิบายรายละเอียดประกอบวาระการประชุม เอกสารประกอบวาระการประชุมจะต้องจัดกลุ่ม จัดหมวดหมู่ให้เรียบร้อยสอดคล้องกับวาระการประชุมและประเด็นที่ประชุม

## 2) การเตรียมการก่อนประชุม

1. **การจัดระเบียบวาระการประชุม** ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หากไม่มีการกำหนดหัวข้อการประชุมไว้จะทำให้เมื่อถึงเวลาประชุมจริง ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายการประชุมได้ชัดเจน ทำให้การประชุมออกนอกทางที่ควรจะเป็นโดยหาข้อยุติไม่ได้ ที่ประชุมเกิดความเบื่อหน่ายขาดประสิทธิภาพการประชุม

**การจัดระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย**

<u>ระเบียบวาระที่ 1</u>	เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
<u>ระเบียบวาระที่ 2</u>	เรื่องรับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ครั้งที่แล้ว
<u>ระเบียบวาระที่ 3</u>	เรื่องสืบเนื่อง
<u>ระเบียบวาระที่ 4</u>	เรื่องเสนอเพื่อทราบ (หากมีเรื่องเพื่อทราบหลายเรื่องให้แยกหัวข้อเป็นข้อ 4.1 , 4.2 , 4.3 และ ฯลฯ)
<u>ระเบียบวาระที่ 5</u>	เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (หากมีเรื่องเพื่อพิจารณาหลายเรื่องให้แยกหัวข้อเป็นข้อ 5.1 , 5.2 , 5.3 และ ฯลฯ)
<u>ระเบียบวาระที่ 6</u>	เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

2. **การจัดข้อมูลประกอบวาระการประชุม** เลขานุการเป็นผู้เตรียมข้อมูลโดยมีเจ้าหน้าที่ธุรการของสหกรณ์เป็นผู้คอยช่วยเหลือหรือทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของเลขานุการ ข้อมูลที่เตรียมเป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบวาระการประชุมแต่ละวาระ หากเตรียมข้อมูลไว้ดี การประชุมจะดำเนินไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ข้อมูลประกอบวาระการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีดังนี้

(1) **เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ** มักเป็นเรื่องทั่วไป ที่ไม่เจาะจงเป็นข้อสำคัญในระเบียบวาระ แต่ประธานในที่ประชุมมีความประสงค์จะนำมาบอกกล่าวต่อที่ประชุมหรืออาจเป็นเรื่องการแนะนำบุคคลสำคัญที่มาเข้าร่วมการประชุมในครั้งนั้นๆ ก็เป็นหน้าที่ของประธานกรรมการที่จะเป็นผู้แนะนำ

(2) **เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว** ก่อนที่จะมีการประชุมในครั้งต่อไปในทุกประเภทการประชุม เลขานุการต้องจัดให้มีรายงานการประชุมครั้งก่อนให้เรียบร้อยเพื่อให้ที่ประชุมในครั้งที่จะประชุมได้ตรวจสอบความถูกต้องตลอดจนพิจารณาแก้ไขรายงานการประชุมให้ตรงตามข้อเท็จจริง และรับรองรายงานการประชุมในที่สุด

(3) **เรื่องสืบเนื่อง** เลขานุการต้องตรวจสอบว่าในการประชุมครั้งที่ผ่านมาที่ประชุมได้ลงมติให้ดำเนินการในเรื่องอะไรไว้บ้าง เลขานุการ จะต้องติดตามประสานงาน ตลอดจนเตรียมข้อมูลความคืบหน้าจากผู้เกี่ยวข้องที่เป็นเจ้าของเรื่องหรือชักชวนผู้รับผิดชอบเตรียมชี้แจงต่อที่ประชุม

(4) **เรื่องเสนอเพื่อทราบ** ให้ดูจากข้อบังคับของสหกรณ์ว่า เรื่องเสนอเพื่อทราบสำหรับการประชุม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรมีเรื่องอะไรในการประชุมแต่ละครั้ง หรืออาจกำหนดเรื่องใดๆ นอกจากที่ระบุไว้ในข้อบังคับสหกรณ์หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสมควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบ บางเรื่องเพื่อทราบเลขานุการอาจจัดเตรียมข้อมูลที่สัมพันธ์กับวาระนั้นด้วย

(5) **เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา** ให้ดูจากข้อบังคับของสหกรณ์ว่า เรื่องเสนอเพื่อพิจารณาสำหรับการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรจะประกอบไปด้วยเรื่องอะไรบ้าง และข้อมูลที่เตรียมต้องสัมพันธ์กับวาระการประชุมข้อนั้นๆ

(6) **เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)** กรณีของเรื่องอื่นๆ ที่ใส่วงเล็บไว้ว่า “ถ้ามี” นั้นหมายถึงว่าเป็นระเบียบวาระที่เตรียมเอาไว้ หากมีหัวข้อการประชุมที่เพิ่งจะนำมาแจ้งหรือพิจารณาในที่ประชุมเพิ่มเติม ก็สามารถบรรจุลงในระเบียบวาระเรื่องอื่นๆ ได้ และถ้ามีเรื่องอื่นๆ หลายเรื่อง จะจัดแบ่งเป็นข้อ 6.1 , 6.2 และ ฯลฯ ก็ได้ เป็นต้น

**3. การจัดทำเอกสารการประชุม** ปัจจุบันเครื่องมืออำนวยความสะดวก ด้านการพิมพ์การเก็บข้อมูลมีแพร่หลายมากขึ้น สหกรณ์อาจดำเนินการจัดทำเอกสารการประชุมไว้ล่วงหน้าเพื่อว่าเมื่อถึงเวลาประชุมจริงสามารถบรรจุเรื่องที่ประชุมได้มากพอ และการประชุมทำได้อย่างรวดเร็วไม่เสียเวลาเพราะมีข้อมูลให้ศึกษาทำความเข้าใจได้ดีพอ แต่สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็กหรือสหกรณ์ที่ขาดแคลนอุปกรณ์ในเรื่องดังกล่าวคงต้องปรับปรุงวิธีการจัดทำเอกสารการประชุมให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่มีอยู่ โดยคำนึงว่าต้องพยายามทำให้การประชุมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

**4. การกำหนดวันเวลาและสถานที่ประชุม** ส่วนใหญ่การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มักจะประชุมเป็นประจำทุกเดือน การกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุมของสหกรณ์จึงเป็นเรื่องปฏิบัติ ตามปกติที่ค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ กำหนดวันเวลาไว้แน่นอนอยู่แล้ว

### 5. การเตรียมตัวเพื่อประชุม

ผู้เข้าประชุมทุกคนต้องมีการเตรียมตัวเพื่อเข้าประชุมซึ่งต้องคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้

5.1 ข้อมูล ตัวเลข รายละเอียดคำอธิบายต่างๆ ที่เสนอต่อที่ประชุม

5.2 เหตุผลเชิงวิชาการ ที่จะอธิบายอ้างอิงต่อที่ประชุม

5.3 สุขภาพ ต้องเตรียมสุขภาพให้ดี

5.4 การแต่งกายต้องสุภาพเรียบร้อย

5.5 อารมณ์ควรมีการควบคุมและเตือนตนอยู่เสมอว่า.... ต่อไปจะทำหน้าที่อะไร เล่นบทบาทอะไร เพื่อไม่ให้เสียบุคลิก

### 2) กิจกรรมระหว่างการประชุม

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการในสถานที่ประชุม

1.1 ก่อนเปิดประชุม เลขานุการจะต้องตรวจสอบดูว่าผู้มาประชุมซึ่งเป็นองค์ประชุมครบองค์ประชุม แล้วจึงแจ้งให้ประธานในที่ประชุมทราบ

1.2 เมื่อองค์ประชุมมาครบตามจำนวนที่กำหนดไว้แล้ว ประธานในที่ประชุมจะกล่าวเปิดการประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ

1.3 ในแต่ละวาระการประชุม ประธานในที่ประชุมควรเป็นผู้กล่าวนำหัวข้อเรื่องทุกครั้งหากจะมีผู้กล่าวแทน ประธานควรมอบหมายก่อน

1.4 ในการประชุมผู้เข้าประชุมต้องอยู่ในความสงบ ไม่ส่งเสียงดังแทรกแซงระหว่างมีผู้กำลังพูดในที่ประชุม หากมีความประสงค์ ขอดพูดหรืออภิปราย หรือแสดงความคิดเห็นต้องขอและได้รับอนุญาตจากประธานในที่ประชุมก่อน

1.5 ประธานในที่ประชุมต้องทำหน้าที่กำกับการประชุม กล่าวคือ

(1) **กำกับเวลา** ตลอดการประชุมให้อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสมไม่ใช้เวลามากหรือน้อยเกินความจำเป็น

(2) **กำกับสาระ** ควบคุมการเสนอเรื่อง ความคิด คำชี้แจง ตลอดจนความเห็นและการอภิปรายของผู้เข้าประชุม ให้อยู่ในประเด็นของเรื่องที่ประชุม

(3) **กำกับความเรียบร้อย** ควบคุมการประชุมให้อยู่ในความเรียบร้อย ไม่ให้เกิดความกระทบกระทั่ง โต้เถียง ขณะผู้ประชุมหรือที่ประชุมมีความเห็นไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน

1.6 กรณีเรื่องที่กำลังประชุมเกี่ยวข้องกับเจ้าของเรื่องผู้ใด ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้บอกให้ผู้เกี่ยวข้องนั้น เป็นผู้ชี้แจงหรือรายงาน หากประธานในที่ประชุมหรือเลขานุการชี้แจงแทนได้ ประธานในที่ประชุมหรือเลขานุการจะเป็นผู้ชี้แจงก็ได้

1.7 เลขานุการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดประชุมและทำรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เลขานุการเป็นกรรมการคนหนึ่งในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นอกจากมีหน้าที่ดังกล่าวแล้วยังต้องดูแลรักษาเอกสารและรายงานการประชุมของสหกรณ์ รวมทั้งจัดหา จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องนำมาใช้ประกอบการประชุม แต่ครั้งนอกจากนี้เลขานุการยังมีหน้าที่จัดสถานที่ประชุม ทำระเบียบวาระการประชุม นัดประชุม รวมทั้งทำหน้าที่เสนอข้อมูลตามระเบียบวาระการประชุมเมื่อได้รับมอบหมายจากประธานในที่ประชุมเป็นต้น

การทำหน้าที่ในส่วนของเลขานุการในสหกรณ์ซึ่งมีระดับขีดความสามารถไม่เท่ากันเป็นปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องของการจัดประชุม เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เลขานุการอาจหาผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือได้ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการของสหกรณ์

1.8 ผู้จัดบันทึกการประชุม ทำหน้าที่บันทึกการประชุมตามระเบียบวาระที่กำหนดหรือที่ประชุมกัน ผู้จัดบันทึกที่เหมาะสมควรเป็นเลขานุการ แต่หากเลขานุการไม่สะดวกในการจัดบันทึกอาจมอบหมายกรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือเจ้าหน้าที่ธุรการของสหกรณ์ เป็นผู้จัดบันทึกการประชุมก็ได้ และเลขานุการยังต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบการจดบันทึกการประชุมทุกครั้ง

โดยปกติการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะแบ่งผู้เกี่ยวข้องซึ่งมาประชุมได้ 2 พวก ประกอบด้วย

**พวกที่หนึ่งเป็นผู้เข้าประชุม** ในที่นี้คือ บุคคลผู้เป็นองค์ประชุมของการประชุม การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะหมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 50 ทั่วบุคคลที่

เป็นองค์ประชุมจะมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณา วินิจฉัยเรื่องทั้งปวงของสหกรณ์ตามที่กำหนด ขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์

**พวกที่สองเป็นผู้เข้าร่วมประชุม** หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาเข้าร่วมฟังการประชุม บุคคลที่เวลานี้สามารถให้ข้อเสนอแนะ ข้อชี้แจงตลอดจนทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องแก่องค์ประชุมของที่ประชุม แต่ไม่มีหน้าที่ในการพิจารณา หรือออกเสียงในเรื่องที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์มักจะได้แก่ ที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชนอื่น ๆ

**2. การลงลายมือชื่อผู้เข้าประชุม** เลขานุการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้ได้รับมอบหมายต้องทำหน้าที่จัดให้มีการลงลายมือชื่อผู้เข้าประชุม โดยให้ลงลายมือชื่อทั้งผู้ที่เป็นองค์ประชุม และผู้ที่เข้าร่วมประชุม เพื่อเป็นหลักฐานว่าได้เข้ามาประชุมตามข้อกำหนดของการประชุมแล้ว

**3. การจัดที่นั่งประชุม** การจัดที่นั่งประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีผู้เข้าประชุมไม่มากเท่าการประชุมใหญ่ ผู้เข้าประชุมจะประกอบด้วยองค์ประชุมซึ่งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่มาจากการเลือกตั้งของที่ประชุมใหญ่ นอกนั้นจะเป็นผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นฝ่ายจัดการของสหกรณ์ หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ การจัดวางที่นั่งการประชุมสามารถจัดได้ตามสภาพของสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ของสหกรณ์เท่าที่มีใช้

**4. องค์ประชุมในสหกรณ์** หมายถึง จำนวนกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่มาประชุมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ให้ประชุมได้ โดยทั่วไปการกำหนดองค์ประชุมที่สามารถดำเนินการประชุมได้ คือ ต้องมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมด

#### การสิ้นสุดแห่งการประชุม

ในสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งเมื่อการประชุมเสร็จสิ้นทุกวาระแล้ว อาจมีการพูดคุยในระหว่างกรรมการด้วยกันในเรื่องสหกรณ์หรือเรื่องอื่นๆ อาจทำให้เกิดการสับสนว่า เรื่องที่พูดคุยกันนั้นจะต้องจดบันทึกไว้ในการประชุมหรือไม่ เพื่อให้ไม่เป็นปัญหาในเรื่องนี้ ประธานในที่ประชุมจะต้องกล่าวปิดประชุมทุกครั้ง โดยเลขานุการจะต้องใช้เวลาในตอนนั้น บันทึกเป็นเวลาของการเลิกประชุม ส่วนจะมีการพูดคุยกันต่อไปอย่างไรนั้นก็ไม่ว่าเป็นสาระของการประชุมในครั้งนั้น

#### เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

##### การรักษาเวลาในการประชุม

โดยมากการประชุมมักจะมีการนัดหมาย วัน - เวลา - สถานที่กันล่วงหน้า แต่ครั้งที่ประชุมไม่ควรใช้เวลาเกินกว่า 3 ชั่วโมง การประชุมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นการประชุมที่อยู่ระหว่าง 2 - 3 ชั่วโมงเป็นอย่างสูง กระนั้นก็ตีหากมีความจำเป็น (บางครั้ง) ที่ต้องประชุมมากกว่านั้นก็ควรมีการหยุดพักการประชุมสัก 15 นาที แล้วจึงประชุมใหม่ ถ้าไม่ใช่เรื่องเร่งด่วนและกรรมการสะดวกเพราะอยู่ในสถานที่ทำงานแห่งเดียวกันก็อาจนัดประชุมใหม่วันหลังน่าจะดีกว่าการประชุมต่อเนื่องนาน ๆ ถ้าจะให้ดีควรที่จะกำหนดเงื่อนไขเวลาสำหรับวาระต่างๆ ในการประชุมไว้ด้วยก็จะทำให้กรรมการที่จะมาประชุมพอจะคาดคะเนในใจได้ว่าการประชุมนั้นนั้นจะใช้เวลาเท่าใด ข้อสำคัญก็คือหากมีการนัดประชุมที่วันรุ่งขึ้นตรงกับวันหยุด

หรือวันหยุดต่อเนื่องระยะยาวประธานควรจัดเวลาให้เหมาะสม เพราะกรรมการอาจมีภาระที่จะต้องรีบกลับไปเตรียมตัวเดินทางก็ได้ เวลาที่ไม่เหมาะสมที่สุดในการประชุม เช่น

1. เช้าตรู่ก่อนเวลาทำงาน
2. เย็นก่อนเวลาเลิกงาน
3. หลังเลิกงาน
4. วันหยุดงาน

หากการประชุมจำเป็นต้องยืดเยื้อออกไปจากเดิม ประธานในที่ประชุมควรจะต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่าจะขอเวลาประชุมต่อไปอีกเป็นเวลาประมาณเท่าใด เพื่อให้ที่ประชุมสบายใจว่าการประชุมจะไม่กินเวลายืดยาวต่อไป หลายๆ ชั่วโมง

#### เทคนิคการควบคุมการประชุม

เพื่อให้การประชุมสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประธานในที่ประชุม และ/หรือเลขานุการต้องดำเนินการดังนี้

1. รักษาเวลาอย่างเคร่งครัด
2. เตือนให้อภิปรายในประเด็น
3. เชิญผู้ไ้มารายท หรือก่อกวนการประชุมออกจากห้องประชุม
4. ใช้มติที่ประชุมควบคุมกรรมการที่เข้าประชุมให้อยู่ในกรอบแห่งวินัยของการประชุม
5. ให้ผู้อภิปรายอธิบายรายละเอียดในกรอบก่อน แล้วหยิบเอาประเด็นที่อภิปรายมาเป็นฐานในการชี้แจง
6. การใช้ความเด็ดขาดกำราบที่ประชุมให้อยู่ในวินัย
7. ยุติการประชุมชั่วคราวหากบรรยากาศในที่ประชุมมีความเคร่งเครียด หรืออภิปรายกระจัดกระจายหาข้อยุติมิได้
8. ถ้าจำเป็นต้องตัดบท และสรุปประเด็นแล้วถ้ามมติ
9. กรรมการที่เป็นดาวสภาจะต้องจับตาเป็นพิเศษ
10. การประชุมที่ดีจะต้องให้อภิปรายได้รับอนุญาตจากประธานในที่ประชุมก่อน จึงจะสามารถพูดได้
11. ประธานในที่ประชุม ควรมอบหมายผู้ที่ทราบรายละเอียดของประเด็นที่ได้บรรจุในวาระเป็นผู้ชี้แจงต่อที่ประชุม
12. ไม่จำเป็นจะต้องนับองค์ประชุมระหว่างการประชุมหากไม่มีผู้ร้องขอ แต่ถ้าเห็นว่าน่าจะเปลืองพลังเสียเปรียบหรือเพื่อตั้งหลักหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมก็อาจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้นับองค์ประชุมได้
13. เฉพาะวาระที่ต้องการลงมติในเรื่องสำคัญๆ เท่านั้น จึงจะนับองค์ประชุม
14. ในกรณีองค์ประชุมไม่สมบูรณ์ ประธานในที่ประชุม จะพิจารณาพิจารณาว่าสมควรปิดการประชุมทันที หรือรอให้ครบองค์ประชุม
15. วาระที่ไม่มีการขอความเห็นชอบ หรือไม่ต้องการลงมติ ไม่ต้องขออนุมัติแม้องค์ประชุมไม่ครบก็ประชุมต่อไปได้



## สิ่งที่ควรและไม่ควรทำในหน้าที่ของประธานในที่ประชุม

### ควรทำ

1. ทักทายเปิดการประชุม
2. จำชื่อบุคคลที่เข้าประชุมให้แม่นยำ
3. ตรงต่อเวลา
4. กำกับการประชุมให้อยู่ในแนวทางและวาระ และควรจะต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งก่อนการกล่าวปิดประชุมว่าการประชุมในครั้งนี้นำบรรลุวัตถุประสงค์ครบทุกวาระ การประชุมหรือไม่
5. ตัดสินใจ (การตัดสินใจของประธานที่จะลงมติหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในที่ประชุม หากมติเท่ากัน ประธานจึงจะต้องชี้ขาด)

### ไม่ควรทำ

1. ลังเล ไร้ข้อสรุป
2. จูงออกนอกเรื่อง
3. ใช้เวลามากเกินไปในแต่ละวาระ ไม่รักษาเวลา
4. พยายามเชิญชวนให้กรรมการอภิปราย ให้ความเห็นในขณะที่ไม่มีใครประสงค์
5. พูดมากคนเดียว พูดไม่ตรงประเด็น
6. เรียกประชุมบ่อย โดยเฉพาะในเรื่องที่ไม่น่าประชุม
7. เรียกประชุมในตอนเย็น หรือวันหยุด
8. ประชุมแต่ละครั้งใช้เวลายาวนาน บางครั้งเกินเวลาอาหาร
9. ลงมติดำเนินการ เว้นแต่มีระเบียบระบุไว้เช่นนั้น
10. ชี้นำที่ประชุม

### รองประธานกรรมการ

### ควรทำ

1. ทำหน้าที่แทนประธาน เมื่อประธานไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้
2. ช่วยประธานกรรมการในการกำกับที่ประชุม
3. เพิ่มเติมข้อมูลให้ชัดเจน
4. พร้อมทำหน้าที่แทนเลขานุการในยามที่จำเป็น
5. ดูแลความสมบูรณ์ของบันทึกการประชุม

### ไม่ควรทำ

1. ขาดประชุมบ่อยๆ หรืออยู่ในที่ประชุมสั้นๆ
2. แย่งประธานในการทำหน้าที่
3. รีบลงมติในการเป็นประธานในที่ประชุมชั่วคราวระยะสั้นๆ เมื่อประธานออกจากที่ประชุม
4. อภิปรายไม่เข้าประเด็น แย่งกรรมการอภิปราย
5. ชี้นำที่ประชุม



## เลขานุการ

### ควรทำ

1. รับมอบงานจากเลขานุการคนก่อน (ถ้ามี) โดยเฉพาะมติต่างๆ
2. รวบรวมมติต่างๆ จากอดีตสู่ปัจจุบันที่ยังใช้บังคับอยู่ นำเสนอคณะกรรมการได้ทราบ ในโอกาสแรกของการประชุม
3. กลับกรองงานต่างๆ ที่จะบรรจุเข้าวาระหรือเข้าประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่จะต้องนำเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทราบ หรือพิจารณาแล้วแต่ละกรณีตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
4. นัดหมายกรรมการและส่งเอกสารให้กรรมการก่อนการประชุมอย่างน้อย 3 วัน
5. ทุกครั้งที่จบวาระในระหว่างการประชุมให้ทบทวนมติก่อนเสมอ
6. ศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจในเรื่องที่บรรจุเข้าวาระการประชุมอย่างถ่องแท้
7. จำรายละเอียดคณะกรรมการได้ทุกท่าน
8. บรรจุวาระอย่างโปร่งใส จดบันทึกอย่างเที่ยงตรง
9. สรุปเนื้อหาสาระในวาระการประชุมให้แก่ประธานกรรมการก่อนเข้าประชุม

### ไม่ควรทำ

1. ขาดการประชุมบ่อยๆ หรือเข้าประชุมไม่ทันเวลา
2. แต่งเติมและแทรกความคิด ความต้องการของตนไว้ในวาระการประชุมหรือบันทึกการประชุม
3. ชี้นำการประชุม
4. โอนเอินในผลประโยชน์แก่อำมาตย์ หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
5. รีบด่วนสรุปมติ
6. จัดสถานที่ประชุมไม่เหมาะสมกับลักษณะการประชุม
7. เลื่อนนัดประชุมเพื่อประโยชน์ของคนใดคนหนึ่ง
8. ใช้วาทะ กริยา ที่ไม่เรียบร้อยในที่ประชุม

## กรรมการ

### ควรทำ

1. เข้าประชุมเป็นปกติ และอุทิศเวลาให้แก่ที่ประชุม
2. ศึกษาข้อมูลให้ชัดเจน
3. ให้ความเห็น ความคิด โดยสุจริต
4. มุ่งผลประโยชน์สถาบันเป็นสำคัญ
5. อภิปรายให้เข้าประเด็น และไม่พาดพิงบุคคลที่ไม่อยู่ในที่ประชุมโดยไม่สมควร
6. ใช้กริยา วาจาที่สุภาพ รักษามารยาทการประชุม
7. ปิดเครื่องมือถือสารทุกชนิดในระหว่างการประชุม
8. เป็นกรรมการหลายชุดแต่ไม่ไปประชุม หรือไปประชุมเพียงเพื่อรับเบี้ยประชุม หรือส่งผู้แทนไปประชุมทุกครั้ง

9. ถ้ามีการเบิกค่าใช้จ่าย ควรเบิกเพียงค่าใช้จ่ายเท่าที่จ่ายจริง

### ไม่ควรทำ

1. ลงมติโดยเห็นแก่พรรคพวก
2. แต่งกายไม่เรียบร้อย ครองสติไม่ได้ในการประชุม
3. อภิปรายทุกเรื่องมีพักกว่าจำเป็นหรือไม่
4. ใช้อารมณ์ เหตุผลส่วนตัวในการลงมติหรือให้ความเห็น
5. บิดเบือน แต่งเติม ปกปิดข้อเท็จจริง หรือข้อมูล
6. ชวนกรรมการคนอื่นคุยนอกเรื่องในห้องประชุม
7. ไม่ให้ความเห็น หรืองดออกเสียง หรือไม่ลงมติในที่ประชุม
8. นำเรื่องในที่ประชุมมาเปิดเผย

### 3) การดำเนินการภายหลังการประชุม

#### การจดบันทึกการประชุม

##### ประเด็นพิจารณา

1. รูปแบบของรายงานการประชุม
2. เทคนิคการจดบันทึกการประชุม
3. ควรเรียกว่าอะไร? บันทึกหรือรายงาน
4. ภาษาที่ใช้ในรายงานการประชุม
5. การรับรองรายงานการประชุม

#### 1) รูปแบบของรายงานการประชุม

1. จดละเอียดทุกคำพูดของกรรมการหรือผู้เข้าประชุมทุกคน พร้อมด้วยมติของที่ประชุม
2. จดย่อคำพูดที่เป็นประเด็นสำคัญของกรรมการหรือผู้เข้าประชุม อันเป็นเหตุผลนำไปสู่มติของที่ประชุม พร้อมด้วยมติที่ประชุม
3. จดแต่เหตุผลกับมติที่ประชุมซึ่งเรียกว่าบันทึกการประชุม

ในกรณีการบันทึกรายงานการประชุมของสหกรณ์ไม่จะเป็นการประชุมใหญ่หรือการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สามารถนำวิธีการทั้ง 3 วิธีข้างต้นมาใช้ร่วมกันได้

#### แบบรายงานการประชุม มีส่วนสำคัญ ๆ ที่เป็นข้อแนะนำไว้ดังนี้

1. “รายงานการประชุม” ให้ลงชื่อการประชุมหรือคณะที่ประชุมนั้น เช่น “รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์”
2. ให้ระบุ “ชื่อสหกรณ์” ว่าเป็นสหกรณ์ชื่ออะไร
3. “ชุดที่” ให้ระบุชุดที่ของคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามา (ถ้ามี)
4. “ครั้งที่” ให้ระบุครั้งที่ประชุม กรณีมีการประชุมบ่อยครั้ง เช่นการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อาจใช้ครั้งที่ทับปีพุทธศักราช (ครั้งที่ / พ.ศ.)
5. “วันที่” ให้ระบุวันที่ประชุม

6. “ณ” ให้ระบุสถานที่ประชุม

7. “ผู้มาประชุม” ให้ระบุชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือมีสิทธิให้เป็นองค์ประชุมซึ่งมาประชุม ในกรณีการประชุมใหญ่ องค์ประชุมคือ สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมีเป็นจำนวนมากไม่สะดวกในการนำรายชื่อมาลงในรายงานการประชุมก็ให้ลงสรุปเฉพาะจำนวนผู้เข้าประชุมได้ แต่ต้องบันทึกหลักฐานการลงลายมือชื่อผู้เข้าประชุมแยกต่างหากออกไปด้วย

8. “ผู้ไม่มาประชุม” ให้ระบุชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้เป็นองค์ประชุมซึ่งมิได้มาประชุม พร้อมทั้งเหตุผล (ถ้ามี) สำหรับกรณีการประชุมใหญ่ไม่ต้องระบุผู้ไม่มาประชุม

9. “ผู้เข้าร่วมประชุม” ให้ระบุชื่อและหรือตำแหน่งสังกัดของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งได้เข้าร่วมประชุมในครั้งการประชุมนั้น (ถ้ามี)

10. “เริ่มประชุมเวลา” ให้ระบุเวลาที่เริ่มประชุม

11. “ข้อความหรือรายละเอียดในการประชุม” ให้ระบุข้อความที่มีการประชุม โดยปกติจะเริ่มต้นด้วย ประธานในที่ประชุมกล่าวเปิดการประชุม ต่อจากนั้นจึงเป็นข้อความตามเรื่องที่ประชุมในแต่ละเรื่อง (ระเบียบวาระ) กับมติของที่ประชุม สารการบันทึกรายงานการประชุม เลือกใช้ตามลักษณะการจดบันทึกการประชุมที่กล่าวข้างต้น

12. “เลิกประชุมเวลา” ให้ระบุเวลาที่สิ้นสุดการประชุมนั้นๆ

13. “ผู้จดบันทึกการประชุม” ให้ลงชื่อผู้จดบันทึกการประชุมและผู้เกี่ยวข้องตามข้อกำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น “ให้ประธานในที่ประชุมกับกรรมการดำเนินการสหกรณ์อีกคนหนึ่งที่ได้ประชุม นั้นๆ ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ”

## 2) เทคนิคการจดบันทึกการประชุม

1. เลขานุการมีหน้าที่จดบันทึกการประชุม
2. การจดบันทึกการประชุมจะต้องประกอบด้วย 4C คือ
  - 2.1 Concise กระชับ สั้นแต่ได้ใจความ
  - 2.2 Clean ไม่มีการแต่งเติม โปร่งใส
  - 2.3 Clear ชัดเจนไม่ต้องตีความ
  - 2.4 Complete สมบูรณ์ครบถ้วนในเนื้อหาสาระ
3. ไม่ควรจดบันทึกแบบสร้าง Script ละคร
4. เมื่อจบวาระการประชุมใดควรทบทวนมติของวาระนั้นต่อที่ประชุม เพื่อให้เกิดความชัดเจน ไม่สับสนในการเรียบเรียงบันทึกการประชุมในภายหลัง
5. สามารถบันทึกการประชุมด้วยแถบเสียงได้ (Tape)
6. ระวังการใช้ถ้อยคำ ภาษาในรายงานการประชุมให้ใช้ภาษาเขียนที่สุภาพ ละเว้นการใช้คำว่า “ใคร” ในรายงานการประชุมไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาร่วมสมัย ถ้าจะมีคำย่อควรเป็นคำย่อที่เป็นสากล
7. ให้คำนึงถึงศักดิ์ ชั้นของคำในภาษาและใช้ให้เหมาะสม ถูกต้อง

8. ต้องศึกษาอย่างถ่องแท้ถึงการนับจำนวนเสียงในที่ประชุมที่จะเป็นมติได้ให้สอดคล้องกับระเบียบ
9. มีการบันทึกเวลาเริ่มประชุมและสิ้นสุด ต้องบันทึกผู้ไม่มาประชุมว่ามีสาเหตุใด
10. ต้องมีการลงนามของเลขานุการ และประธานในที่ประชุม เพื่อยืนยันรายงานการประชุมครั้งนั้นๆ
11. การนับองค์ประชุมให้นับผู้ที่ลงนามและเข้ามานั่งในที่ประชุมเท่านั้น จะไม่นับผู้ที่ลงนามแล้วไม่อยู่ในห้องประชุมเป็นองค์ประชุม
12. ต้องเก็บรายงานการประชุมทุกครั้งไว้เป็นอย่างดีอย่างน้อย 1 ฉบับ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิง
13. การประชุมกรรมการนัดสุดท้ายของอายุกรรมการก็ดี การครบวาระของกรรมการก็ดี เลขานุการต้องส่งรายงานการประชุมไปให้คณะกรรมการได้ทราบและพิจารณา พร้อมกับขอให้รับรองรายงานการประชุมแจ้งกลับมาด้วย ในกรณีให้เห็นชอบและไม่มีข้อปรับปรุงแก้ไข
14. รายงานการประชุมต้องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาโดยเร็วที่สุดอย่างช้าต้องก่อนการประชุมนัดต่อไป 1-2 วัน หรือส่งไปพร้อมกับหนังสือเชิญการประชุม ไม่ควรแจกรายงานการประชุมในห้องประชุม

### 3) บันทึกการประชุม หรือรายงานการประชุม

ตามหลักฐานที่ปรากฏในเอกสารของสำนักนายกรัฐมนตรี จะใช้คำว่า “รายงานการประชุม” และโดยทั่วไป เราก็มักจะได้ยินคำว่า รายงานการประชุมอยู่เสมอควบคู่กับคำว่า “บันทึกการประชุม” ปัญหาจึงมีอยู่ว่า ถ้าจะให้เลือกใช้คำใดคำหนึ่งเพียงคำเดียว เราควรจะเลือกใช้คำใดจึงจะเหมาะสม

วรเทพ ไวกงวิโรจน์ นักสหกรณ์แห่งชาติ เห็นว่าน่าจะใช้คำว่า “บันทึกการประชุม” จะเหมาะสมกว่า เพราะการจดแจ้งสิ่งใด ๆ จากการประชุมนั้น เราจะต้องจดเฉพาะเรื่องจริงที่พูดกันหรือกันในที่ประชุมเท่านั้น จะเสริมเติมแต่งใด ๆ ลงไปมิได้จะทำให้เบี่ยงเบนไปจากข้อความจริงที่พูดกันในที่ประชุม แต่รายงานจะหมายถึงเอกสารที่เขียนขึ้นจากการสังเกต จดจำ คั่นคว้า ฯลฯ เช่น รายงานการเดินทาง รายงานการสัมมนา เป็นต้น ในรายงานนอกจากจะมีเรื่องของการจดจากข้อเท็จจริงแล้ว ยังแทรกซ้อนด้วยความคิด ความเห็น การวิพากษ์วิจารณ์อยู่ในรายงานด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้หาใช่เจตนารมณ์ของการจดแจ้งเรื่องจากการประชุมไม่ ฉะนั้นเมื่อจะจดหลักฐานเรื่องราวจากการประชุมเราจึงควรจะใช้คำว่า “บันทึก” มากกว่าที่จะใช้คำว่า “รายงาน” แต่ในเอกสารชุดนี้จะใช้คำว่า รายงานการประชุม เพื่อให้สอดคล้องกับคำที่ใช้อยู่ในพระราชบัญญัติสหกรณ์<sup>(7)</sup>

<sup>(7)</sup> ดู มาตรา 35 (1) และมาตรา 93 (3) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

### การลงมติกรณีให้ความเห็นชอบ กับ อนุมัติ

การจزمมติที่ประชุม นั้น ถ้าใช้คำว่า “ให้ความเห็นชอบ” หมายถึง

1. เรื่องที่ปฏิบัติไปแล้วหรือจะปฏิบัติและนำมาเสนอที่ประชุมพิจารณาโดยที่เรื่องนั้นๆ ไม่ได้มี กฎเกณฑ์ กติกา หรือระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน เช่น จัดงานปีใหม่ก็วัน ไปสัมมนา จังหวัด.....เลี้ยง Buffet แทนโต๊ะจีน จัดพิมพ์รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการเพิ่มเติมจากเดิม 500 เล่ม เดินทางโดยเครื่องบิน กำหนดเส้นทางในการเดินทาง ฯลฯ
2. เป็นการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากหลายแนวทางที่ได้นำเสนอที่ประชุม พิจารณา
3. ยืนยันในเรื่องที่ได้ปฏิบัติไปแล้วและเรื่องนั้นผูกพันสถาบัน
4. มอบหมายให้ผู้ใดผู้หนึ่งไปปฏิบัติภารกิจให้แก่สถาบัน

สำหรับคำว่า “อนุมัติ” ในการจزمมติที่ประชุม นั้น จะใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

1. ระบุไว้ในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ว่าจะต้องอนุมัติ
2. เป็นอำนาจเฉพาะของที่ประชุมจะอนุญาตให้ทำเช่นนั้นได้
3. เป็นเรื่องที่ยกขึ้นพิจารณาในที่ประชุมเพื่อขออำนาจหรือสิทธิ์ไปดำเนินการ
4. เป็นเรื่องที่จะต้องเสียค่าใช้จ่าย
5. เป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ

### การลงมติ - การนับมติ - การจزمมติ

มติที่ประชุม เป็นของศักดิ์สิทธิ์และมีผลผูกพันที่จะให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอันส่งผลต่อประโยชน์ ของสถาบันเป็นหลัก ดังนั้นมติที่ประชุมจึงมีความสำคัญมาก หากจกคลาดเคลื่อนไม่ตรงตามเจตจำนงของ ที่ประชุมจะทำให้มติเพี้ยนไป ผลสุดท้ายก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายกระทบมาถึงตัวสถาบันอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ การลงมติกี่ดี การจزمมติกี่ดี จึงจะต้องคำนึงถึงพันธะและผลประโยชน์ของสถาบันเป็นที่ตั้ง หนึ่ง เพื่อให้การลงมตมีข้อยุติง่ายขึ้นมักกำหนดให้จำนวนกรรมการ (รวมประธาน) มีจำนวนเป็นเลขคี่

### การลงมติ

1. ต้องตกลงกันว่าจะลงมติลับหรือเปิดเผย
2. ต้องนับองค์ประชุมให้ครบก่อนมีมติ
3. ต้องถามทั้ง 2 ฝ่าย คือ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย
4. เลขานุการจะเป็นผู้ตรวจนับมติที่ประชุม
5. โดยปกติใช้บัตรลงคะแนนดีกว่ายกมือ เว้นแต่คณะกรรมการชุดนั้นจะมีคณะกรรมการจำนวนไม่ มากหรือมีมติเป็นอื่น

### การนับมติ

1. ต้องตรวจดูเงื่อนไขของระเบียบว่าเรื่องนั้นๆ กำหนดให้ถือเสียงจากคณะกรรมการเท่าไร เช่น เสียงข้างมากหรือ 2 ใน 3 เป็นต้น

2. มตินั้นจะนับจากผู้ที่เป็นกรรมการ และอยู่ในห้องประชุมเท่านั้น จะไม่นับจากผู้มาลงนามเข้าประชุม

3. ระวังการนับคะแนนซ้ำซ้อน

#### การจดมติ

1. ต้องจดตามความเป็นจริง เช่น เห็นด้วยก็ราย ไม่เห็นด้วยก็ราย ไม่ออกเสียงก็ราย เป็นต้น  
2. ต้องสรุปมติที่ประชุมในแต่ละวาระให้ชัดเจน  
3. คำว่า “เอกฉันท์” หมายความว่าทุกคนเห็นชอบด้วยโดยปราศจากผู้ไม่ออกความเห็นหรือคัดค้าน

4. เลขานุการต้องทวนมติให้คณะกรรมการรับรองก่อนข้ามไปสู่วาระต่อไป

5. หากมีกรรมการท่านใด ขอสงวนสิทธิ์ในการให้บันทึกมติส่วนตัวของตนลงไว้ ก็ต้องปฏิบัติตาม

#### 4) การใช้ภาษาในการรายงานการประชุม

**การเลือกใช้ถ้อยคำหรือข้อความในรายงานการประชุมให้เหมาะสม** การจัดทำรายงานการประชุมที่ดี จะต้องให้ผู้อ่านหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจเรื่องได้ง่าย และเข้าใจเป็นอย่างดีเหมือนกัน ไม่สับสนและตีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นควรเลือกใช้คำหรือข้อความให้เหมาะสมดังต่อไปนี้

**1. ได้สาระ** ในระหว่างการประชุมผู้จัดบันทึกรายงานการประชุม ควรจับประเด็นที่มีการประชุมแล้วนำไปบันทึกให้ครบถ้วน ทั้งในสาเหตุ ซึ่งนำมาอ้าง และที่เป็นผลซึ่งออกมาเป็นมติที่ประชุม ความเป็นสาระของเรื่องจึงควรให้ครอบคลุมถึง “ใคร” “ทำอะไร” “ทำที่ไหน” “ทำอย่างไร” และ “ทำไม” เป็นต้น

**2. ชัดเจน** ข้อความที่นำไปบันทึกในรายงานการประชุม ควรให้มีความชัดเจนเข้าใจง่ายไม่ควรให้มีข้อความที่กำกวม หรือคลุมเครือหรือมีแง่มุมที่ตีความต่างกันในบางเรื่องที่ประชุมกัน หากนำมาบันทึกด้วยข้อความสั้นๆ อาจไม่ได้ใจความชัดเจน ถ้าเขียนยาวแล้ว ผู้อ่านอ่านรู้เรื่อง จึงถือว่าเป็นเรื่องที่ดีว่าการเขียนแบบสั้นๆ

**3. กะทัดรัด** นอกเหนือจากการบันทึกรายงานการประชุมให้มีความชัดเจนแล้ว ถ้าสามารถบันทึกให้กะทัดรัด โดยไม่ใช้ถ้อยคำที่ฟุ่มเฟือยจนเกินจำเป็น ก็จะทำให้บันทึกนั้นดูดียิ่งขึ้น

**4. ตรงประเด็น** เป็นการบันทึกรายงานการประชุมให้ได้ข้อความที่เน้นจุดตามเรื่องที่ได้ประชุมกัน เมื่ออ่านรายงานการประชุมแล้วสามารถเข้าใจเรื่องได้ถูกต้องตรงกัน หากรายงานการประชุมวกไปวนมาไม่พยายามเน้นจุดจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกับผู้อ่านรายงานการประชุมนั้น

#### ภาษาการประชุม

ในการประชุม การใช้ภาษาเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีความระมัดระวังพิถีพิถันในการนำเสนอถ้อยคำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาเขียนมากกว่าภาษาพูด ภาษาทางการมากกว่าภาษาสามัญนิยม ในหลายกรณีผู้จัดบันทึกการประชุมมักจะขาดความพิถีพิถันในการใช้ภาษา ละเลยที่จะรักษารูปแบบภาษาที่สวยงาม จึงทำให้เอกสารขาดความนุ่มนวล ถ้อยคำ หรือ ภาษา ที่ไม่แนะนำให้ใช้ในวันทีการประชุม ได้แก่

ไม่ควรใช้	ควรใช้คำว่า
นิดหน่อย	เล็กน้อย
ดีขึ้นระดับหนึ่ง	พัฒนาขึ้น
(อภิปราย) พิจารณาอย่างกว้างขวาง	อภิปราย , พิจารณา
อาทิเช่น	ใช้คำใดคำหนึ่ง อาทิ หรือ เช่น
จริงไหม	จริงหรือไม่
หยวนๆ	อนุโลม
ปึงโอเดีย	เกิดประกายความคิด
ซุ่มซาม	ขาดความระมัดระวัง
รีบร้อน	เร่งรัด
เข้าท่า	เหมาะสม
แบบฟอร์ม	แบบพิมพ์
ช่วยเหลือ	อนุเคราะห์
ซึ่งได้ดูกันมาในคราวที่แล้ว	ซึ่งได้พิจารณาในการประชุมคราวก่อน
จึงลงมือทำการตรวจสอบ	จึงดำเนินการตรวจสอบ
คลังโคล้	นิยม : ชมชอบ
เหวี่ยงแห	ไม่กำหนดขอบเขต

### ผู้มีหน้าที่ในการลงลายมือชื่อในท้ายบันทึกการประชุม

บันทึกการประชุมจะมีผลอย่างสมบูรณ์ ก็ต่อเมื่อได้มีการลงลายมือชื่อในท้ายรายงานการประชุมทุกครั้ง ซึ่งในข้อบังคับฉบับ 100 ปี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ระบุไว้ว่า การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ให้ประธานในที่ประชุมกับกรรมการดำเนินการ อีกคนหนึ่งซึ่งปกติจะเป็นเลขานุการลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

### 5) การรับรองรายงานการประชุม

ภาระผูกพันของการรับรองรายงานการประชุมเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยปกติแล้วกรรมการดำเนินการจะไม่ต้องรับผิดชอบต่อมติของที่ประชุมในกรณีดังต่อไปนี้<sup>(8)</sup>

1. ไม่ได้มาประชุม
2. ขอสงวนสิทธิ์ในที่ประชุมในประเด็นที่สำคัญมาก
3. ไม่อยู่ในที่ประชุมขณะลงมติ และมีการจดแจ้งไว้

<sup>(8)</sup> เป็นความเห็นของ วรเทพ ไทยวาทโรจน์ นักสหกรณ์แห่งชาติ พ.ศ. 2546



ด้วยเหตุนี้แม้กรรมการซึ่งอยู่ในที่ประชุมจะไม่เห็นด้วยกับมติที่ประชุมก็ดี แม้จะมาประชุมแต่ไม่อยู่ในขณะที่ลงมติก็ดี (เช่นกลับไปก่อน) หากมิได้สงวนสิทธิ์ไว้ หรือมิได้มีการบันทึกจดแจ้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร กรรมการนั้นก็ควรต้องรับผิดชอบต่อนั้น

อนึ่ง สำหรับกรรมการที่ไม่มาประชุมในนัดใด แต่นัดต่อไปในวาระที่มีการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว หากกรรมการมาประชุมและรับรองรายงานการประชุมโดยมิได้มีการสงวนสิทธิ์ไว้ในมติที่สำคัญๆ ที่ได้ตัดสินใจไปแล้วเมื่อการประชุมครั้งก่อน อาจถือเป็นเงื่อนไขผูกพันที่จะต้องร่วมรับผิดชอบได้ ดังนั้นการรับรองรายงานการประชุมจึงจำเป็นต้องอ่านอย่างละเอียดรอบคอบ

การรับรองรายงานการประชุมมีความสำคัญต่อพันธะผูกพันในกรรมการที่อยู่ในคณะ ดังนั้นเมื่อจะรับรองรายงานการประชุม ประธานในที่ประชุมจึงจำเป็นต้องดำเนินการดังนี้

### สิ่งที่ควรดำเนินการ

1. ประธานในที่ประชุมจะแจ้งว่ารายงานการประชุมนี้มีกี่หน้าแล้วจึงถามมติว่าที่ประชุมเห็นด้วยกับรายงานการประชุมประการใด มีท่านผู้ใดจะแก้ไขประการใดหรือไม่
2. เมื่อไม่มีกรรมการท่านใดแสดงความเห็นอะไร ให้ประธานในที่ประชุมขานว่า “ถ้าเช่นนั้นถือว่าที่ประชุมนี้รับรองรายงานการประชุมครั้งที่.....เมื่อวันที่.....”

วิธีนี้เท่ากับเป็นการบังคับให้เลขานุการต้องส่งรายงานการประชุมให้แก่คณะกรรมการได้ศึกษาก่อนนัดประชุมในเวลาพอสมควร อีกประการหนึ่งก็จะเป็นเครื่องบีบบังคับทางอ้อมให้กรรมการดำเนินการทุกคนอ่านรายงานการประชุมมาล่วงหน้าก่อน มิฉะนั้นก็อาจจะกลายเป็นพันธะที่ผูกพันกรรมการดำเนินการไปได้

### สิ่งที่ไม่ควรดำเนินการ

1. อ่านรายงานการประชุมทีละหน้า ทีละบรรทัด
2. ขานให้รับรองทีละหน้าอย่างรวดเร็ว

การรับรองรายงานการประชุมตามที่กล่าวข้างต้นเป็นการรับรองในการประชุมครั้งต่อมา อย่างไรก็ตามอาจมีการรับรองรายงานการประชุมในที่ประชุมครั้งนั้นๆ เลยก็ได้ เมื่อเสร็จสิ้นทุกวาระการประชุมแล้วโดยประธานในที่ประชุม หรือเลขานุการ จะเป็นผู้สรุปสาระของการประชุมในแต่ละวาระการประชุม เมื่อที่ประชุมรับรองรายงานการประชุมแล้ว ประธานในที่ประชุมจึงค่อยกล่าวปิดประชุม

### การดำเนินการภายหลังการประชุม

1. การแจ้งผลแห่งมติที่ประชุม บางเรื่องหรือบางหัวข้อการประชุมที่มีข้อสรุปแห่งมติให้ดำเนินการ เลขานุการจะต้องตรวจสอบและดำเนินการต่อไปตามมติของที่ประชุมนั้น รวมทั้งการดำเนินการอื่นๆ บรรดาที่เกิดจากมติที่ประชุม เป็นต้น

2. การส่งรายงานการประชุม ได้มีคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่ 674/2545 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2545 เรื่อง การส่งสำเนารายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้สหกรณ์จังหวัดที่รับผิดชอบภายใน 15 วันนับแต่วันที่การประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสิ้นสุดลง เลขานุการจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามคำสั่งดังกล่าว

**3. การเก็บรักษาเอกสารการประชุม** เลขานุการจะต้องดำเนินการตรวจสอบให้มีการบันทึกการประชุมแต่ละครั้งที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้เรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งการลงชื่อกำกับ (ตามข้อกำหนดในข้อบังคับสหกรณ์) ทำบันทึกรายงานการประชุมให้เรียบร้อย พร้อมกับจัดเก็บรักษาเอกสารการประชุมไว้ในที่ปลอดภัยง่ายต่อการตรวจสอบค้นหาอ้างอิงได้



1. ขอรื้อแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
2. การเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรดิตถ์ จำกัด
3. ตอบข้อหื้อเกี่ยวกับประกาศการสรรหาประธานกรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูพะเยา จำกัด
4. แนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และมาตรา 60
5. ตอบข้อหื้อเรื่องการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการชุดเก่าและชุดใหม่
6. ตอบข้อหื้อเกี่ยวกับการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
7. ตอบข้อหื้อความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ
8. ขอรื้อวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการ
9. ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2550
10. กฎกระทรวง ว่าด้วยการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ พ.ศ. 2550



กษ 0216/01524

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ 10200

25 มกราคม 2543

เรื่อง ขอรื้อแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

เรียน ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด

อ้างถึง หนังสือสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ตัวนมาก ที่ สอ.สทส.ท./1943 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2542

ตามหนังสือที่อ้างถึง สหกรณ์ออมทรัพย์กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด ได้ขอหารือนายทะเบียนสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หลายประการ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

นายทะเบียนสหกรณ์ได้พิจารณามาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 แล้วมีความเห็นดังต่อไปนี้

1. การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งตำแหน่งประธานกรรมการแยกต่างหากจากการเลือกตั้งกรรมการอื่น โดยสมาชิกที่จะถูกเลือกตั้งให้เป็นประธานกรรมการและกรรมการอื่นต่างก็หมายถึง สมาชิกโดยทั่วไปของสหกรณ์ที่ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับของสหกรณ์

2. ประธานกรรมการสหกรณ์ต้องจับสลากออกตามมาตรา 50 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ด้วย เพราะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่รวมกันเป็นองค์คณะ กรรมการดำเนินการสหกรณ์มี 2 ประเภทคือ ประธานกรรมการกับกรรมการอื่น เมื่อประธานกรรมการเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์คนหนึ่ง จึงต้องจับสลากออกตามที่กฎหมายบัญญัติ

3. มาตรา 50 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ห้ามกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกัน คำว่า “วาระ” หมายถึง การที่สมาชิกสหกรณ์คนหนึ่งได้รับเลือกตั้งให้เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์แล้ว ดำรงตำแหน่งอยู่จนถึงวันพ้นจากตำแหน่ง เรียกว่า ดำรงตำแหน่งแล้วหนึ่งวาระ การประชุมใหญ่เพื่อเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ครั้งแรกซึ่งได้มีขึ้นหลังจากกรรมการดำเนินการสหกรณ์คนนั้นพ้นจากตำแหน่ง หากสมาชิกคนเดิมได้รับเลือกตั้งกลับเข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์อีก เรียกว่า ดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกัน เมื่อเขาพ้นจากตำแหน่งเป็นครั้งที่สองตามกรณีนี้ เขาจะไม่มีสิทธิได้รับเลือกตั้งให้เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในการเลือกตั้งคราวถัดไป การพิจารณาการดำรงตำแหน่งตามมาตรา 50 วรรคสาม ให้พิจารณาการดำรงตำแหน่งของกรรมการดำเนินการสหกรณ์แต่ละคน

4. มาตรา 50 วรรคท้าย แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หมายถึง กรณีที่มีตำแหน่งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่างลงก่อนครบกำหนดวาระบางตำแหน่ง โดยให้ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาแทนตำแหน่งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ว่างลงนั้น อยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ไม่เกินสิทธิเดิมของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งไป เช่น นาย ก. ได้รับเลือกตั้งให้เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 50 วรรคแรก เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2543 นาย ก. ก็มีสิทธิตามมาตรา 50 วรรคสอง ที่จะอยู่ในตำแหน่งไปจนถึงวันที่ 1 มกราคม 2545 แต่หากดำรงตำแหน่งได้เพียง 6 เดือน นาย ก. ตาย หรือลาออก เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2543 นาย ข. ซึ่งได้รับเลือกตั้งเข้ามาแทนนาย ก. ก็จะสามารถดำรงตำแหน่งต่อไปได้ถึงวันที่ 1 มกราคม 2545 ซึ่งไม่เกินสิทธิเดิมของ นาย ก. เรียกว่า “อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน” แต่เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2544 นาย ข. มีหน้าที่ที่จะต้องจับสลากออกพร้อมกับกรรมการดำเนินการสหกรณ์คนอื่น ๆ ของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้ ตามหน้าที่เดิมของ นาย ก. ซึ่งต้องกระทำตามมาตรา 50 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

5. การจะเรียกชุดที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่าอย่างไรนั้น คงขึ้นอยู่กับความประสงค์ของสหกรณ์ แต่ข้อสำคัญเมื่อเรียกอย่างไรแล้วต้องสามารถสื่อให้ทราบได้ว่าหมายถึงคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชุดใด ดำรงตำแหน่งอยู่เมื่อปีบัญชีใด เช่น เมื่อเลือกตั้งครั้งแรกอาจจะเรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 1 ปีบัญชี..... หากต่อมาจับสลากออกตามกฎหมายแล้วเลือกตั้งเข้ามาใหม่ตามจำนวนที่ออกไป อาจจะเรียกว่า.... ชุดที่ 1/2 ปีบัญชี.... ชุดที่ 2/3 ปีบัญชี... และชุดที่ 3/4 ปีบัญชี..... ตามลำดับก็ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย

(นายอภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

รองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน

นายทะเบียนสหกรณ์

ด่วนที่สุด  
ที่ กษ 1101/03984



กระทรวงเกษตราธิการและสหกรณ์  
ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ 10200

28 กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง การเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรดิตถ์ จำกัด

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดอุตรดิตถ์

อ้างถึง หนังสือจังหวัดอุตรดิตถ์ ด่วนที่สุด ที่ อต 0013/23906 ลงวันที่ 21 ธันวาคม 2542

ตามหนังสือที่อ้างถึงจังหวัดอุตรดิตถ์ขอหารือว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรดิตถ์ จำกัด มีสมาชิกสหกรณ์คือ นายอัครเดช เวียงคำ และนายพัลลภ ชูเนียม ซึ่งได้ลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการสหกรณ์ แต่ถูกคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติ และประกาศว่า “ขาดคุณสมบัติ” ซึ่งสมาชิกทั้ง 2 ราย แจ้งว่า ขัดกับคำวินิจฉัยของนายทะเบียนสหกรณ์ พร้อมทั้งขอให้สั่งว่าการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรดิตถ์ จำกัด เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2542 ของหน่วยอำเภอตรอน และอำเภอลับแล เป็นโมฆะ ขอให้เปิดการประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุตรดิตถ์ จำกัด ของหน่วยอำเภอตรอน และอำเภอลับแลขึ้นใหม่ นั้น

นายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า หนังสือของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ กส. 1109/ว. 24 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2515 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศร. 1402/4064 ลงวันที่ 14 เมษายน 2524 หนังสือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ที่ ตง. 0006/1245 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2524 และระเบียบว่าด้วยการให้กู้เพื่อเหตุฉุกเฉินและเงินกู้สามัญแก่สมาชิก พ.ศ. 2541 และระเบียบว่าด้วยเงินกู้พิเศษแก่สมาชิก พ.ศ. 2541 การส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้ ซึ่งผู้กู้ต้องส่งชำระสหกรณ์นั้น ให้ส่งโดยวิธีหักจากเงินได้รายเดือนของผู้กู้ ณ ที่จ่ายแต่เกิดขึ้นจากการที่เจ้าหน้าที่จ่ายเงินของหน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้หักเงินได้รายเดือนเพื่อชำระหนี้สมาชิกทั้ง 2 ราย (นายอัครเดช เวียงคำ และนายพัลลภ ชูเนียม) ให้กับสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่จะถือว่าสมาชิกทั้ง 2 รายผิดนัดชำระหนี้และขาดคุณสมบัติการสมัครเป็นกรรมการตามข้อบังคับหาได้ไม่ และเรื่องการกล่าวอ้างว่าสมาชิกทั้ง 2 ราย ขาดคุณสมบัติเป็นเรื่องของกรรมการสหกรณ์ ซึ่งไม่เกี่ยวกับการประชุมใหญ่การเลือกตั้งคณะกรรมการ นายทะเบียนสหกรณ์ จึงไม่สามารถเพิกถอนมติของที่ประชุมใหญ่ที่ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมายได้ ดังนั้นจึงไม่อาจจะมีคำสั่งเพิกถอนตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้สหกรณ์จังหวัดทราบด้วย

ขอแสดงความนับถือ

อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย  
(นายอภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
รองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน  
นายทะเบียนสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์  
สำนักงานเลขานุการกรม  
โทร 0 281 6875  
โทรสาร 0 2282 6078



ที่ กษ 0216/04442

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ 10200

6 มีนาคม 2543

เรื่อง ตอบข้อหารือเกี่ยวกับประกาศการสรรหาประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูพะเยา จำกัด

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา

อ้างถึง หนังสือจังหวัดพะเยาที่ พย 0013/184 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2543

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า มีกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูพะเยา จำกัด ร้องขอให้นายทะเบียนสหกรณ์เพิกถอนมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ ซึ่งมีมติให้ประกาศการสรรหาประธานกรรมการสหกรณ์ โดยผู้ร้องเห็นว่ามติดังกล่าวขัดต่อมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และเป็นมติซึ่งไม่มีข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์รองรับ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

นายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์ครูพะเยา จำกัด ว่าด้วยการสรรหาและการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พ.ศ. 2540 และข้อบังคับสหกรณ์ในส่วนที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ยังคงใช้บังคับต่อไปได้ และสามารถนำไปบังคับใช้กับการสรรหาประธานกรรมการสหกรณ์ได้เพราะประธานกรรมการสหกรณ์ ก็คือกรรมการดำเนินการสหกรณ์คนหนึ่ง ดังนั้นการที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ มีมติให้ประกาศการสรรหาประธานกรรมการสหกรณ์ โดยให้สมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ ที่กำหนดไว้สรรหาสมาชิกในแต่ละหน่วยนั้น แล้วนำมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาเลือกตั้งให้เป็นประธานกรรมการสหกรณ์เพียงหนึ่งคน ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จึงสามารถกระทำได้ และมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดังกล่าวก็ไม่มีมติที่ฝ่าฝืนพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย

(นายอภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

รองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน

นายทะเบียนสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักงานพัฒนาสถาบันเกษตรกร

โทร 0 2281 8301

ที่ กษ 216/07008



กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ 10200

4 เมษายน 2543

เรื่อง แนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มาตรา 50 และมาตรา 60

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา

อ้างถึง หนังสือจังหวัดนครราชสีมา ที่ นม 0013/4949 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2543

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา ขอรื้อแนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และมาตรา 60 โดยมีรายละเอียดหลายประการ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

นายทะเบียนสหกรณ์ได้พิจารณาแล้วมีความเห็นดังต่อไปนี้

1. ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์จะกำหนดข้อความในข้อบังคับว่า “ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่ต่ำกว่าเจ็ดคน แต่ไม่เกินสิบสี่คน....” ไม่สามารถกำหนดได้เพราะมาตรา 50 วรรคแรก บัญญัติว่า “ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก” เมื่อพิจารณาประกอบกับมาตรา 43 ซึ่งบัญญัติว่า “ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้....(9) การเลือกตั้ง.....คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์” จะเห็นได้ว่ากฎหมายซึ่งเป็นคำบังคับที่มีผลบังคับเป็นการทั่วไปกับทุกสหกรณ์ มาตรา 50 วรรคแรก ได้กำหนดจำนวนกรรมการอื่นได้อย่างกว้างๆ ว่า “.....และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน.....ฯลฯ” แต่แนวปฏิบัติที่เป็นสาระสำคัญของแต่ละสหกรณ์จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนในข้อบังคับตามมาตรา 43 ซึ่งจำนวนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ก็ย่อมถือเป็นสาระสำคัญของสหกรณ์ จึงต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนและแน่นอนในข้อบังคับของสหกรณ์ และเมื่อพิจารณามาตรา 50 วรรคสอง ประกอบด้วยแล้วจะเห็นว่าถ้าข้อบังคับกำหนดจำนวนกรรมการอื่นไว้ไม่แน่นอน ที่ประชุมใหญ่ก็อาจกำหนดจำนวนและเปลี่ยนแปลงจำนวนกรรมการอื่นได้ทุก ๆ ปี ทำให้การปฏิบัติตามมาตรา 50 วรรคสอง ไม่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือการสลับกันดำรงตำแหน่งและพ้นจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของจำนวนกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดไม่สามารถปฏิบัติได้ ดังนั้น จึงควรแนะนำสหกรณ์ว่า การกำหนดจำนวนกรรมการอื่นของสหกรณ์ลงในข้อบังคับ สหกรณ์ต้องกำหนดจำนวนกรรมการอื่นให้แน่นอน เช่น กำหนดว่า “และกรรมการอื่นอีกจำนวนสิบสามคน” เป็นต้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 50 ประกอบมาตรา 43 (9)

2. การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยเฉพาะประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ จะให้แต่ละหน่วยงานย่อยเลือกตั้งกรรมการในแต่ละหน่วยงานแล้วนำมาให้ที่ประชุมใหญ่รับรองอีกครั้งหนึ่ง ไม่สามารถกระทำได้เพราะไม่เป็นการเลือกตั้งโดยที่ประชุมใหญ่ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จึงควรแนะนำสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ ที่ต้องการให้มีกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระจายอยู่ตามหน่วยงานย่อยต่างๆ ว่า ควรกำหนดข้อบังคับให้หน่วยงานย่อยแต่ละแห่งมีสิทธิเสนอชื่อผู้เข้ารับเลือกตั้งเป็นกรรมการตามจำนวนที่ข้อบังคับกำหนดไว้ และให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งกรรมการจากสมาชิก โดยจะเลือกจากหน่วยงานใดจำนวนกี่คนให้เป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับ

3. จำนวนกรรมการดำเนินการซึ่งที่ประชุมได้กำหนดและเลือกตั้งไว้จำนวน 9 คน ต่อมาเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้งกรรมการจับฉลากออกไป จำนวน 5 คน เหลือกรรมการดำรงตำแหน่งอยู่จำนวน 4 คน เมื่อที่ประชุมใหญ่ได้กำหนดจำนวนกรรมการดำเนินการใหม่ เป็นจำนวน 15 คน ที่ประชุมใหญ่จะเลือกกรรมการเพิ่มเข้ามาอีก 11 คน ไม่สามารถกระทำได้ เพราะขัดต่อมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยแนวทางปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ที่มีปัญหาเช่นนี้ ให้สหกรณ์เลือกตั้งกรรมการเข้ามาใหม่เท่าจำนวนกรรมการที่จับฉลากออกไป แล้วรีบดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับโดยกำหนดจำนวนกรรมการอื่นไว้ในข้อบังคับให้มีจำนวนที่แน่นอนต่อไป

4. ข้อบังคับของสหกรณ์เกี่ยวกับการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์จะกำหนดว่า “จ่ายเป็นเงินโบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2” ไม่สามารถกำหนดได้ เพราะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเป็นเงินโบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นดุลยพินิจของที่ประชุมใหญ่จะจัดสรรในอัตราเท่าใดยอมขึ้นอยู่กับกำไรสุทธิของสหกรณ์ในแต่ละปีเป็นสำคัญ

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และแจ้งให้สหกรณ์ต่างๆ ถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

อภิชาติ พงษ์ศรีหดุลชัย

(นายอภิชาติ พงษ์ศรีหดุลชัย)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

รองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน

นายทะเบียนสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักงานพัฒนาสถาบันเกษตรกร

โทร 0 2281 8301

ที่ กษ 0216/28227



กระทรวงศึกษาธิการและสหกรณ์  
ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ 10200

30 ตุลาคม 2544

เรื่อง ตอบข้อหารือเกี่ยวกับการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

เรียน ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด

อ้างถึง หนังสือสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ที่ สอ.สศ./1659 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2544

ตามหนังสือที่อ้างถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ขอหารือเกี่ยวกับ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ตามนัยมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีประเด็นที่ข้อหารือหลายประการ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

นายทะเบียนสหกรณ์ได้พิจารณาแล้วมีความเห็นดังต่อไปนี้

1. การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ โดยนัยแห่งกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ สหกรณ์ไม่อาจกำหนดโดยระเบียบของสหกรณ์ เนื่องจากมาตรา 43 (9) และมาตรา 43 (8) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ต้องนำเรื่องดังกล่าวไว้ในข้อบังคับ แม้ว่าระเบียบนั้นจะกำหนดขึ้นโดยความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ ก็ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย ที่ประสงค์ให้เรื่องดังกล่าวต้องจดทะเบียนกับนายทะเบียนสหกรณ์

2. สหกรณ์อาจกำหนดการประชุมใหญ่ 2 วัน ต่อเนื่องกันได้โดยกำหนดวาระการประชุม สถานที่ประชุมไว้แห่งเดียวกันให้ชัดเจนและการประชุมต้องมีสมาชิกอยู่ในที่ประชุมครบองค์ประชุม ตลอดเวลาการประชุม จึงจะเป็นการประชุมใหญ่ที่ชอบด้วยกฎหมายและข้อบังคับ

3. ที่ประชุมใหญ่หมายถึง “ที่ประชุมร่วมกันของบรรดาสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกแล้วแต่กรณี ซึ่งได้มาประชุมกันเพื่อพิจารณาหรือรับทราบเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ตามที่ข้อบังคับสหกรณ์ หรือกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์กำหนดไว้” ซึ่งองค์ประกอบของที่ประชุมใหญ่จะต้องประกอบไปด้วย สถานที่และเวลาที่ประชุม องค์ประชุม วาระการประชุม และมติที่ประชุม สถานที่ประชุมจะต้องเป็นสถานที่เดียวกันหรือบริเวณเดียวกัน พอที่สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกจะสามารถแสดงความเห็นโต้ตอบกันได้ ในขณะที่ดำเนินการประชุมนั้น ดังนั้น การที่สหกรณ์กำหนดให้หน่วยเลือกตั้งเป็น “ที่ประชุมใหญ่” จึงไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว หน่วยเลือกตั้งเป็นสถานที่ที่สมาชิกส่วนหนึ่งไปทำกิจกรรมลงคะแนนเสียงเลือกตั้งเท่านั้น หากใช่เป็นการประชุมไม่

4. สหกรณ์สามารถดำเนินการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกได้ แต่ผู้แทนสมาชิกต้องได้มาตามที่กำหนดในข้อบังคับ

### คำแนะนำสำหรับสหกรณ์

การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะทำได้ก็แต่เฉพาะในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เท่านั้น กรณีสหกรณ์มีสมาชิกมากแต่เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเลือกตั้งของที่ประชุมใหญ่ สหกรณ์มีวิธีปฏิบัติได้หลายวิธี โดยกำหนดวิธีการเลือกตั้งอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ในข้อบังคับ ดังนี้

1. กำหนดให้มีการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ซึ่งจะมีจำนวนผู้เข้าประชุมใหญ่และใช้สิทธิเลือกตั้งเฉพาะผู้แทนสมาชิกที่อยู่ในที่ประชุมเท่านั้น

2. สหกรณ์เปิดรับสมัครผู้จะเป็นประธานกรรมการและกรรมการอื่นล่วงหน้า กำหนดเบอร์ผู้สมัครและให้สมาชิกที่มาประชุมใหญ่หย่อนบัตรลงคะแนนเลือกตั้งลงในหีบบัตรที่ตั้งไว้ในที่ประชุมใหญ่ แต่กำหนดเวลาการลงคะแนนให้เสร็จสิ้นก่อนวาระการประชุมแรกจะเริ่มขึ้น

3. หากสหกรณ์ต้องการให้มีกรรมการกระจายในเขตสมาชิกอย่างทั่วถึงอาจกำหนดในข้อบังคับว่าในเขตสมาชิกใดบ้างที่ให้มีกรรมการและมีได้เขตละกี่คน เมื่อถึงคราวเลือกตั้งก็ให้สมาชิกในเขตสมัครเข้ารับเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ สมาชิกที่มาประชุมก็ดำเนินการเลือกตั้งให้ได้กรรมการตามจำนวนที่กำหนดในแต่ละเขต

4. สหกรณ์อาจกำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหาบุคคลที่จะเสนอให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พ.ศ.... เพื่อใช้สรรหาบุคคลที่จะเสนอให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งให้เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ขั้นตอนการสรรหายังไม่เป็นการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามนัยมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จึงไม่อยู่ภายใต้บังคับของบทมาตราดังกล่าว การสรรหาจึงไม่ต้องทำในที่ประชุมใหญ่และสามารถดำเนินการก่อนวันประชุมใหญ่ได้ ผลการสรรหาไม่ทำให้ผู้ได้รับการสรรหาเป็นกรรมการสหกรณ์ ต่อเมื่อให้ที่ประชุมใหญ่ทำการพิจารณาเลือกตั้งผู้ได้รับการสรรหา นั้นแล้ว ผู้นั้นจึงเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงไม่จำเป็นต้องขยายความหมายของคำว่าที่ประชุมใหญ่ให้กว้างไปกว่านัยที่มีอยู่ตามกฎหมาย ซึ่งสหกรณ์ไม่สามารถกระทำเช่นนั้นได้

ในข้อบังคับของสหกรณ์ควรกำหนดข้อความว่า “การสรรหาผู้ที่จะเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่” เพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหา ที่จะกำหนดขึ้นมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

สุทธิพร จิระพันธุ์

(นายสุทธิพร จิระพันธุ์)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

รองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน

นายทะเบียนสหกรณ์

สำนักงานพัฒนาสถาบันเกษตรกร

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โทร. 0 2281 8301

ที่ กษ 1101/11978



กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์  
กรุงเทพฯ 10200

25 กันยายน 2546

เรื่อง ตอบข้อหารือความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่

อ้างถึง หนังสือจังหวัดเชียงใหม่ ที่ ชม 0010.6/2546 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2546

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด ถูกศาลแรงงานพิพากษาตัดสินให้ชดใช้ค่าเสียหายแก่อดีตผู้จัดการ จำนวน 396,424 บาท เพราะสหกรณ์เลิกจ้างผู้จัดการโดยไม่เป็นธรรม หรือว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 25 จะต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์หรือไม่นั้น

กรมส่งเสริมสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการกิจการ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 51 และกิจการที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดำเนินการไปภายในขอบวัตถุประสงค์ย่อมมีผลผูกพันสหกรณ์ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 77 และ 820 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 25 มีมติเลิกจ้างผู้จัดการย่อมมีผลผูกพันสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด และต้องชดใช้ค่าเสียหายให้แก่อดีตผู้จัดการตามคำพิพากษาศาลแรงงาน ปัญหาว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 25 จะต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์หรือไม่ เห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์ต่อเมื่อความเสียหายเกิดขึ้น เพราะความประมาทเลินเล่อของผู้แทน เพราะไม่ทำการเป็นผู้แทนหรือเพราะทำการโดยปราศจากอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 812 ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 25 ดำเนินกิจการแทนสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เป็นเหตุให้เกิดความเสียหาย เพราะความประมาทเลินเล่อ เพราะไม่ทำการเป็นผู้แทน หรือเพราะทำการโดยปราศจากอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหรือไม่ เป็นอำนาจของสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จะต้องพิจารณาโดยสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ อาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชุดที่ 25 ดำเนินการเพราะความประมาทเลินเล่อ เพราะไม่ทำการหรือเพราะทำการโดยปราศจากอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหรือไม่ นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชุดปัจจุบันพิจารณาต่อไป

/จึง...

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ดำเนินการในส่วนที่  
เกี่ยวข้องต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

สรพล เถระพัฒน์

(นายสรพล เถระพัฒน์)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักงานเลขานุการกรม

โทร. 0 2281 6875

โทรสาร. 0 2281 6875



ที่ กษ 1101/3759



กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์  
กรุงเทพฯ 10200

19 เมษายน 2547

เรื่อง ขอรื้อวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการ

เรียน นายแพทย์พินันท์ แดงหาญ

อ้างถึง หนังสือสหกรณ์ออมทรัพย์กรมควบคุมโรค จำกัด ที่ สอ.คร./1110 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2547

ตามหนังสือที่อ้างถึง ขอรื้อวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์กรมควบคุมโรค จำกัด กรณีการเลือกตั้งประธานกรรมการซึ่งบุคคลที่ได้รับเลือกตั้ง เคยดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้ว 1 ปี (ปี พ.ศ.2546) และในปี พ.ศ.2547 ได้รับเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการจะดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการเป็นเวลา 2 ปี (1 วาระ) ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ถูกต้องหรือไม่นั้น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ พิจารณาแล้วเห็นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์กรมควบคุมโรค จำกัด ประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ. 2546 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2547 ได้มีการเลือกตั้งประธานกรรมการหนึ่งคน ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการเคยดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้วหนึ่งปี (ในปี พ.ศ.2546) ดังนั้น ผู้ได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการสหกรณ์ จะต้องดำรงตำแหน่งประธานกรรมการเป็นระยะเวลาหนึ่งปีเท่าที่ตนมีวาระเหลืออยู่ ถือเป็นวาระแรกปีที่สอง ตามข้อบังคับสหกรณ์ฯ ข้อ 57 และตามมาตรา 50 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

พึงพิศ ดุลยพัชร์  
(นางพึงพิศ ดุลยพัชร์)  
รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักงานเลขานุการกรม

โทร. 0 2281 6875

โทรสาร. 0 2281 6875



ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ  
เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์  
พ.ศ. 2550

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 62 (7) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และมติคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ 1/2550 วันที่ 4 มกราคม 2550 เห็นควรปรับปรุงประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 10 มีนาคม 2543 ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้ให้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2550”

ข้อ 2 ให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ ลงวันที่ 10 มีนาคม 2543

ข้อ 3 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2550 เป็นต้นไป

ข้อ 4 ในข้อกำหนดนี้

“สหกรณ์” หมายความว่า สหกรณ์ทุกประเภทและชุมนุมสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

“ธนาคาร” หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์และธนาคารที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นซึ่งประกอบกิจการภายในราชอาณาจักร

“ตราสารแสดงสิทธิในหนี้” หมายความว่า พันธบัตร ตั๋วแลกเงิน ตั๋วสัญญาใช้เงิน หุ้นกู้ หุ้นกู้ที่มีหลักประกัน หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ รวมทั้งตราสารอื่น ๆ ที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน

ข้อ 5 หลักทรัพย์ที่สหกรณ์จะนำไปฝากหรือลงทุนได้ ดังนี้

- (1) บัตรเงินฝากที่ธนาคารเป็นผู้ออก
- (2) ตั๋วแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้รับรอง สลากหลังหรือรับอาวัลหรือตั๋วสัญญาใช้เงินที่ธนาคารเป็นผู้สลักหลังหรือรับอาวัล โดยไม่มีข้อจำกัดความรับผิด
- (3) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ธนาคารเป็นผู้ออก

(4) ตั๋วสัญญาใช้เงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ซึ่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงินประกันการชำระคืนต้นเงินและดอกเบีย

(5) ตราสารแสดงสิทธิ์ในหนี้นิติบุคคลเฉพาะกิจเป็นผู้ออกภายใต้โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ ที่ได้รับอนุญาตตามพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจเพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ พ.ศ. 2540

(6) ตราสารแสดงสิทธิ์ในหนี้ที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A - ขึ้นไป จากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์

(7) ฝากหรือลงทุนอื่นใด นอกจากที่กำหนดไว้ตาม (1) ถึง (6) โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติก่อน

ข้อ 6 การนำเงินไปฝากหรือลงทุนในหลักทรัพย์ตามข้อ 5 (7) รวมกันต้องไม่เกินทุนสำรองของสหกรณ์และต้องผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก่อนจึงจะดำเนินการได้

ประกาศ ณ วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ธีระ สูตะบุตร

(ศาสตราจารย์ธีระ สูตะบุตร)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ประธานกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ



## กฎกระทรวง

ว่าด้วยการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์

พ.ศ. 2550

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 มาตรา 48 และมาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 กฎกระทรวงนี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 2 สหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามที่กำหนดในข้อ 3 หรือ 4 แล้วแต่กรณีเฉลี่ยรายเดือนไม่ต่ำกว่าอัตราที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด ซึ่งต้องกำหนดไม่ต่ำกว่าร้อยละหนึ่งและไม่เกินร้อยละสิบของยอดเงินฝากทั้งหมด

จำนวนสินทรัพย์สภาพคล่องที่ต้องดำรงตามวรรคหนึ่ง ให้คำนวณโดยนำส่วนเฉลี่ยรายเดือนของยอดสินทรัพย์สภาพคล่องในทุกสิ้นวันหารด้วยส่วนเฉลี่ยรายเดือนของยอดเงินฝากในทุกสิ้นวัน ทั้งนี้ ให้นับวันหยุดทำการรวมคำนวณเข้าด้วย

ข้อ 3 สินทรัพย์สภาพคล่องที่สหกรณ์ซึ่งมิใช่ชุมนุมสหกรณ์ต้องดำรงไว้ตามข้อ 2 มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินสด
- (2) เงินฝากที่ชุมนุมสหกรณ์หรือธนาคาร
- (3) บัตรเงินฝากที่ออกโดยธนาคารซึ่งมีระยะเวลาการฝากเงินไม่เกินหนึ่งปี
- (4) หลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือของรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน
- (5) พันธบัตรของธนาคารแห่งประเทศไทย
- (6) ตั๋วสัญญาใช้เงินที่ออกโดยชุมนุมสหกรณ์ซึ่งมีระยะเวลาคงเหลือก่อนวันถึงกำหนดใช้เงินไม่เกินหนึ่งปี
- (7) ตั๋วสัญญาใช้เงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ซึ่งมีระยะเวลาคงเหลือก่อนวันถึงกำหนดใช้เงินไม่เกินหนึ่งปี และกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินประกันการใช้เงิน
- (8) ตั๋วแลกเงินซึ่งธนาคารรับรอง สลากหลัง หรือรับอ่าวาล์ หรือตั๋วสัญญาใช้เงินซึ่งธนาคารสลักหลังหรือรับอ่าวาล์ ทั้งนี้ โดยไม่มีข้อกำหนดจำกัดความรับผิดชอบของธนาคาร
- (9) สินทรัพย์อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

สินทรัพย์ตาม (1) ถึง (9) ต้องเป็นสินทรัพย์ที่ปราศจากภาระผูกพัน

ข้อ 4 สินทรัพย์สภาพคล่องที่สหกรณ์ซึ่งเป็นชุมนุมสหกรณ์ต้องดำรงไว้ตาม ข้อ 2 มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินสด
- (2) เงินฝากที่ธนาคาร
- (3) สินทรัพย์ตามข้อ 3 (3) (4) (5) (7) และ (8)
- (4) สินทรัพย์อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

สินทรัพย์ตาม (1) ถึง (4) ต้องเป็นสินทรัพย์ที่ปราศจากภาระผูกพัน

ในกรณีของชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค ให้นำเงินฝากที่ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศและตัวสัญญาใช้เงินที่ออกโดยชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศมาคิดรวมเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องที่ต้องดำรงไว้ตามข้อ 2 ได้ด้วย

ข้อ 5 ให้สหกรณ์รายงานเกี่ยวกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องในแต่ละเดือนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ภายในสิบห้าวันนับแต่วันสุดท้ายของเดือน

ข้อ 6 ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นว่าสหกรณ์ใดไม่ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องหรือดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องไม่ได้ตามอัตราที่กำหนดหรือไม่รายงานเกี่ยวกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องหรือดำเนินการตามที่เห็นสมควร โดยจะกำหนดวิธีการหรือระยะเวลาไว้ด้วยก็ได้

ให้ไว้ ณ วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ธีระ สุตะบุตร

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**หมายเหตุ** :- เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งเมื่อสหกรณ์ดำเนินการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามที่กำหนดแล้ว จะทำให้เกิดหลักประกันที่มั่นคงแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้



- กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2543 ประมวลข้อกำหนดของมาตรา ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542  
แนวทางการจัดประชุมในสหกรณ์ โดยนายจุมพล ชละเฒ หน้า 124 - 152
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2544. **สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และ  
วิธีการสหกรณ์** เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกอบรม  
ถนนพิชัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ (เอกสารโรเนียว)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2546. **จะจัดตั้งสหกรณ์ได้อย่างไร**. เอกสารเผยแพร่หมายเลข กส 17/2546.  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด. กรุงเทพฯ.
- ดำรง ปั้นประณต. 2541. **วิเคราะห์หลักการสหกรณ์ Rochdale ของ G.J.Holy Aake**  
เอกสารประกอบการสอนวิชา ศส. 517 วิเคราะห์หลักและปรัชญาสหกรณ์.  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่.
- พิสิฐฐ์ โคตรสุโพธิ์. 2548. **ปรัชญาตะวันตก ตะวันออกและปรัชญาร่วมสมัย : การแปลงปรัชญาสู่  
แนวปฏิบัติ**. เอกสารประกอบการสอน วิชา พท.511 หลักสูตรพัฒนาภูมิ  
สังคมอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2544 - 2547. รายงานผลการวิเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์ โครงการผลิตมหาบัณฑิต  
สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ สำหรับนักบริหาร
- วรเทพ ไวกยวิโรจน์. 2540 กลยุทธ์การจัดประชุมเชิงประสิทธิผล เอกสารประกอบการฝึกอบรม  
สุเมธ ตันติเวชกุล. 2547. **“พระราชปรัชญา พระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”**  
เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา พท. 512 หลักสูตรหลักสูตรพัฒนาภูมิ  
สังคมอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่
- สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำกัด. 2547. รายงานกิจการประจำปี 2547. กรุงเทพฯ.
- สำนักราชเลขาธิการ. 2513. **ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในโอกาสต่าง ๆ  
ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2511 จนถึงเดือนพฤศจิกายน 2512**.  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. 2544. **พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นักบริหารจัดการของแผ่นดิน**.  
บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2539
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

# ประวัติผู้เขียน



**ชื่อ-นามสกุล** ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ

**ประวัติการศึกษา**

- ปริญญาเอก ด้านเศรษฐศาสตร์เกษตร จาก university of Philippines (UPLI)
- ปริญญาโท ด้านเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ จาก มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ปริญญาตรี ด้านการบัญชี (บริหารธุรกิจ) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ผู้เขียน คาบวิชาที่ 1** ปรัชญาสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ : การวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้



**ชื่อ-นามสกุล** นายปราโมทย์ สรวมนาม

**ประวัติการศึกษา**

- นิติศาสตร์บัณฑิต

**ผู้เขียน คาบวิชาที่ 2** บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

**คาบวิชาที่ 4** แนวทางการปฏิบัติงานตามข้อบังคับสำหรับคณะกรรมการดำเนินการ



**ชื่อ-นามสกุล** นายวรเทพ ไททยาวิโรจน์

**ประวัติการศึกษา**

- รัฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมดี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- MS. (MISSISSIPPI STATE) U.S.A.
- ประกาศนียบัตรชั้นสูงการวางแผนงาน
- CERTIFICATE IN BANGING MANAGEMENT (APRACA)

**ผู้เขียน คาบวิชาที่ 2** บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

**คาบวิชาที่ 3** โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจการบริหารงาน



**ชื่อ-นามสกุล** นายสุรจิตต์ แก้วชิงดวง

**ประวัติการศึกษา**

- เศรษฐศาสตร์บัณฑิต สาขาการเงินและการคลัง (เกียรตินิยมดี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประกาศนียบัตรวิชาว่าความ สภานายความแห่งประเทศไทย

**ผู้เขียน คาบวิชาที่ 5** การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ