



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

92425

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 8 - 15

# ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

Professional Experience in  
 Co-operatives Business Management



ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

92425

# ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

Professional Experience in Co-operatives

Business Management

หน่วยที่ 8-15

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

ISBN 978-616-16-2500-9

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

รองศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์

รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศรี

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

อาจารย์ ดร.สงกรานต์ สมบุญ

อาจารย์ ดร.ศศิฎานันท์ แสนแพง

อาจารย์ ดร.รัชกฤษ ชนพัฒน์ดล

นางลาวสุกัญญา ยั่งยืน

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา

กรรมการด้านวัดผลการศึกษา

เลขานุการ

ผู้ร่วมปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา รอดสมบุญ

รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ

อาจารย์ ดร.ศศิฎานันท์ แสนแพง

อาจารย์วรัญญา ชูสกุล

## สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2553

ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2563

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2564 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

## จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

## ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ = Professional experience in co-operatives business management/สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.--ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1.  
หน่วยที่ 8-15

1. สหกรณ์-การบริหาร. (1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD2954.5

658.047

STOU 92425 CCT

ISBN 978-616-16-2500-9

---

บรรณาธิการผู้ช่วย  
จัดพิมพ์ต้นฉบับ  
ออกแบบปก  
จัดหน้าชุดวิชา  
พิมพ์ที่

นายบรรหาร สมสมัย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์  
หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์  
นางสาวธนพรณ เกษมสุข หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์  
หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## คำนำ

ชุดวิชา 92425 ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์สู่ภาคปฏิบัติ โดยเน้นการบริหารและการวางแผนงานเป็นหมู่คณะ การสร้างและพัฒนาผู้นำ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการจัดการ การบัญชีและการเงินของสหกรณ์ การใช้สื่อทางไกล กฎหมาย ระเบียบ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและวิจัยเบื้องต้น การใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ปัญหาทางการบริหารสหกรณ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และจรรยาวิชาชีพสหกรณ์

ทั้งนี้ ประมวลสาระชุดวิชาแบ่งออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรกจะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-7 เป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การจัดการการตลาดของสหกรณ์ การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และการควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์ ส่วนเล่มที่สอง จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 8-15 เป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์ กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ และการสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) คู่มือการศึกษา ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ (2) ประมวลสาระชุดวิชา ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ (3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า นักศึกษาจะได้ตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชา  
ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(3)
รายละเอียดชุดวิชา.....	(9)
วิธีการศึกษา.....	(11)
<b>หน่วยที่ 8 สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์.....</b>	<b>8-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 8.....	8-2
แผนการสอนตอนที่ 8.1 แนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	8-5
เรื่องที่ 8.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการสหกรณ์.....	8-7
เรื่องที่ 8.1.2 องค์ประกอบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ.....	8-14
เรื่องที่ 8.1.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.....	8-18
แผนการสอนตอนที่ 8.2 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	8-26
เรื่องที่ 8.2.1 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการตลาด.....	8-28
เรื่องที่ 8.2.2 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการผลิตและการบริการ..	8-34
เรื่องที่ 8.2.3 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	8-40
เรื่องที่ 8.2.4 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการเงิน.....	8-47
แผนการสอนตอนที่ 8.3 การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	8-52
เรื่องที่ 8.3.1 กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร.....	8-53
เรื่องที่ 8.3.2 กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร...	8-61
บรรณานุกรม.....	8-69
<b>หน่วยที่ 9 การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์.....</b>	<b>9-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 9.....	9-2
แผนการสอนตอนที่ 9.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสหกรณ์.....	9-5
เรื่องที่ 9.1.1 ความหมายและความสำคัญการวิจัยสหกรณ์.....	9-7
เรื่องที่ 9.1.2 กระบวนการวิจัยทางสหกรณ์.....	9-11
เรื่องที่ 9.1.3 ประเภท ขอบเขตของการวิจัย และจรรยาบรรณของการวิจัย ทางสหกรณ์.....	9-21

แผนการสอนตอนที่ 9.2 การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	9-29
เรื่องที่ 9.2.1 การวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์.....	9-30
เรื่องที่ 9.2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์.....	9-52
แผนการสอนตอนที่ 9.3 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	9-57
เรื่องที่ 9.3.1 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร.....	9-58
เรื่องที่ 9.3.2 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร.....	9-74
บรรณานุกรม.....	9-83
<b>หน่วยที่ 10 การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์.....</b>	<b>10-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 10.....	10-2
แผนการสอนตอนที่ 10.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและการถ่ายทอดสื่อ เพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-4
เรื่องที่ 10.1.1 ความหมายและความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ.....	10-6
เรื่องที่ 10.1.2 ประเภทของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ.....	10-14
เรื่องที่ 10.1.3 รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-27
แผนการสอนตอนที่ 10.2 การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-32
เรื่องที่ 10.2.1 หลักและแนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-34
เรื่องที่ 10.2.2 ขั้นตอนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-37
เรื่องที่ 10.2.3 การประเมินผลการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-42
แผนการสอนตอนที่ 10.3 การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-44
เรื่องที่ 10.3.1 รูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดสื่อ เพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-45
เรื่องที่ 10.3.2 แนวทางการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์.....	10-49
บรรณานุกรม.....	10-54
<b>หน่วยที่ 11 ธรรมเนียมปฏิบัติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ     ในการจัดการสหกรณ์.....</b>	<b>11-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 11.....	11-2
แผนการสอนตอนที่ 11.1 ธรรมเนียมปฏิบัติในการจัดการสหกรณ์.....	11-5
เรื่องที่ 11.1.1 ความหมายและความสำคัญของธรรมเนียมปฏิบัติ.....	11-8
เรื่องที่ 11.1.2 หลักธรรมเนียมปฏิบัติในสหกรณ์.....	11-17
เรื่องที่ 11.1.3 สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมเนียมปฏิบัติ.....	11-25
เรื่องที่ 11.1.4 ธรรมเนียมปฏิบัติกับการพัฒนาสหกรณ์.....	11-32

แผนการสอนตอนที่ 11.2	คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์.....	11-35
เรื่องที่ 11.2.1	แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม .....	11-37
เรื่องที่ 11.2.2	การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์.....	11-42
เรื่องที่ 11.2.3	การใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์.....	11-44
แผนการสอนตอนที่ 11.3	จรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์.....	11-48
เรื่องที่ 11.3.1	จรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์.....	11-51
เรื่องที่ 11.3.2	จริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณ ของผู้สอบบัญชีสหกรณ์.....	11-57
บรรณานุกรม .....		11-62
<b>หน่วยที่ 12</b>	<b>กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์.....</b>	<b>12-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 12.....		12-2
แผนการสอนตอนที่ 12.1	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์.....	12-4
เรื่องที่ 12.1.1	กฎหมายสหกรณ์.....	12-6
เรื่องที่ 12.1.2	กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ .....	12-21
เรื่องที่ 12.1.3	ข้อบังคับของสหกรณ์.....	12-29
เรื่องที่ 12.1.4	ระเบียบของสหกรณ์.....	12-35
แผนการสอนตอนที่ 12.2	กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารธุรกิจสหกรณ์.....	12-39
เรื่องที่ 12.2.1	กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	12-42
เรื่องที่ 12.2.2	กฎหมายภาษีอากรกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์.....	12-50
เรื่องที่ 12.2.3	กฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	12-55
เรื่องที่ 12.2.4	กฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	12-64
แผนการสอนตอนที่ 12.3	กรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	12-75
เรื่องที่ 12.3.1	กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์.....	12-77
เรื่องที่ 12.3.2	กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์.....	12-82
เรื่องที่ 12.3.3	กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์..	12-86
เรื่องที่ 12.3.4	กรณีศึกษากฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์.....	12-90
บรรณานุกรม .....		12-96

หน่วยที่ 13 กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	13-1
แผนการสอนหน่วยที่ 13 .....	13-2
แผนการสอนตอนที่ 13.1 กรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	13-4
เรื่องที่ 13.1.1 กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ ...	13-5
เรื่องที่ 13.1.2 กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ ระดับชุมนุมสหกรณ์ .....	13-12
แผนการสอนตอนที่ 13.2 กรณีศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบ การบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	13-20
เรื่องที่ 13.2.1 กรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงาน ที่กำกับดูแลสหกรณ์ .....	13-22
เรื่องที่ 13.2.2 กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงาน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ .....	13-34
เรื่องที่ 13.2.3 กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำ ของนายทะเบียนสหกรณ์ .....	13-40
แผนการสอนตอนที่ 13.3 สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	13-50
เรื่องที่ 13.3.1 สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ ระดับสหกรณ์ .....	13-52
เรื่องที่ 13.3.2 สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ ระดับชุมนุมสหกรณ์ .....	13-58
เรื่องที่ 13.3.3 สถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ .....	13-62
บรรณานุกรม .....	13-66
หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ .....	14-1
แผนการสอนหน่วยที่ 14 .....	14-2
แผนการสอนตอนที่ 14.1 กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ .....	14-4
เรื่องที่ 14.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม .....	14-6
เรื่องที่ 14.1.2 กระบวนการกลุ่มและการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์ .....	14-14
เรื่องที่ 14.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย .....	14-24
เรื่องที่ 14.1.4 การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์ .....	14-31
แผนการสอนตอนที่ 14.2 การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ .....	14-43
เรื่องที่ 14.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม .....	14-44
เรื่องที่ 14.2.2 กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ .....	14-50
เรื่องที่ 14.2.3 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ .....	14-54



แผนการสอนตอนที่ 14.3 กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม ในการจัดการสหกรณ์.....	14-66
เรื่องที่ 14.3.1 กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์....	14-67
เรื่องที่ 14.3.2 กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์.....	14-77
บรรณานุกรม .....	14-89
<b>หน่วยที่ 15 การสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์.....</b>	<b>15-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 15.....	15-2
แผนการสอนตอนที่ 15.1 พฤติกรรมของผู้นำ .....	15-4
เรื่องที่ 15.1.1 ผู้นำกับสังคม.....	15-6
เรื่องที่ 15.1.2 ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม.....	15-14
แผนการสอนตอนที่ 15.2 การสร้างผู้นำในสหกรณ์.....	15-20
เรื่องที่ 15.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในสหกรณ์ .....	15-21
เรื่องที่ 15.2.2 ภาวะผู้นำและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	15-35
เรื่องที่ 15.2.3 การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ .....	15-42
แผนการสอนตอนที่ 15.3 การพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์.....	15-49
เรื่องที่ 15.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนักสหกรณ์ .....	15-51
เรื่องที่ 15.3.2 ผู้นำนักสหกรณ์กับการจัดการ .....	15-59
เรื่องที่ 15.3.3 การสร้างผู้นำนักสหกรณ์.....	15-64
บรรณานุกรม .....	15-75

## รายละเอียดชุดวิชา

### 1. คำอธิบายชุดวิชา

92425 ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

(Professional Experience in Co-operatives Business Management)

ประยุกต์หลักการและวิธีการสหกรณ์ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์สู่ภาคปฏิบัติ โดยเน้นการบริหารและการวางแผนงานเป็นหมู่คณะ การสร้างและพัฒนาผู้นำ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการจัดการ การบัญชีและการเงินของสหกรณ์ การใช้สื่อทางไกล กฎหมาย ระเบียบ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและวิจัยเบื้องต้น การใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ปัญหาทางการบริหารสหกรณ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และจรรยาวิชาชีพสหกรณ์

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมจากระบบการสอนทางไกลด้านบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.3 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.4 เพื่อพัฒนาทักษะในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม

2.5 เพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

2.6 เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

2.7 เพื่อเพิ่มพูนคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพที่เหมาะสมสำหรับนักสหกรณ์

### 3. รายชื่อหน่วยการสอน

- |            |   |
|------------|---|
| หน่วยที่ 1 | หลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 2 | การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์                |
| หน่วยที่ 3 | การจัดการการตลาดของสหกรณ์                       |
| หน่วยที่ 4 | การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์           |
| หน่วยที่ 5 | การบัญชีและการจัดการการเงินของสหกรณ์            |
| หน่วยที่ 6 | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์                |
| หน่วยที่ 7 | การควบคุมและประเมินการจัดการสหกรณ์              |
| หน่วยที่ 8 | สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์                    |
| หน่วยที่ 9 | การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์                    |

(10)

- หน่วยที่ 10 การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์
- หน่วยที่ 11 ชรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์
- หน่วยที่ 12 กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- หน่วยที่ 13 กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์
- หน่วยที่ 15 การสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

## วิธีการศึกษา

การศึกษาชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ นักศึกษาจะต้องมีความสนใจ ตั้งใจ ศึกษาย่างจริงจัง ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง จึงจะทำให้นักศึกษาได้รับความรู้ตามที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง เอาไว้ นักศึกษาควรอ่านวิธีการศึกษาและปฏิบัติตามคำแนะนำอย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

### 1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 ทำความรู้จักกับระบบการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยการศึกษ จากคู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2 การศึกษาด้วยตนเองนี้ต่างจากการศึกษาโดยเข้าชั้นเรียนอย่างมาก นักศึกษาจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจเนื้อหาในประมวลสาระชุดวิชาตามลำพัง ดังนั้น จึงต้องอ่านประมวลสาระชุดวิชาทุกๆ หน้า และทำกิจกรรมตามที่แจ้งไว้ในประมวลสาระชุดวิชา ซึ่งอาจเป็นการตอบคำถามหรือการลงมือทำ กิจกรรมในรูปแบบฝึกปฏิบัติ จึงจะทำให้การศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้อง ได้ข้อมูลครบถ้วน และเกิด ประสิทธิภาพ

1.3 การศึกษาในแต่ละหน่วย นักศึกษาควรกำหนดเวลาไว้ประมาณหน่วยละ 12 ชั่วโมง และ พยายามศึกษาเนื้อหา 1 หน่วย ภายใน 1 สัปดาห์ ก่อนอ่านเนื้อหาในแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอน ประจำหน่วยก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาในแต่ละตอน ก็ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ ของตอน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

### 2. การประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน

ก่อนที่จะเริ่มศึกษาประมวลสาระชุดวิชา ขอให้นักศึกษาทำการประเมินผลตนเองก่อนเรียนใน คู่มือการศึกษาของแต่ละหน่วย เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษา มากน้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้บ้าง และหลังจาก ศึกษาได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินผลตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหา ที่ศึกษามาแล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่ ข้อทดสอบในแบบประเมินผลเป็นแบบปรนัย 10 ข้อ ซึ่งนักศึกษาควร ใช้เวลาในการทำข้อทดสอบไม่เกิน 20 นาที

ถึงแม้ว่า นักศึกษาทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนได้ดี คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของ ข้อทดสอบแบบประเมินผลก่อนเรียน ก็ไม่ควรงดศึกษาเนื้อหาในหน่วยการสอนนั้นๆ เพราะการได้ศึกษา ทบทวนเรื่องที่ตนเองมีความรู้ดีอยู่แล้ว จะช่วยให้นักศึกษาเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น และอาจมีเนื้อหาที่แตกต่าง ไปจากความรู้เดิมของนักศึกษา ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้กว้างขวางเพิ่มมากขึ้น

การประเมินผลตนเองหลังเรียน จะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะข้ามไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของข้อทดสอบแบบประเมินผลหลังเรียน ขอให้นักศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินผลตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้นจึงจะได้ผล และให้ความมั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

### 3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ในประมวลสาระชุดวิชาเป็นสื่อหลักที่บรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้น เนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถแสดงได้แจ่มชัดในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้น นักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาประมวลสาระชุดวิชาโดยละเอียดก็จะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาเป็นอย่างดี ในการศึกษาประมวลสาระชุดวิชาควรกระทำอย่างมีระบบ ดังนี้

3.1 ก่อนศึกษาเนื้อหาของแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอนประจำหน่วยเสียก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาแต่ละหน่วยแต่ละตอน ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

3.2 ควรศึกษาคู่มือการศึกษาและประมวลสาระชุดวิชาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

3.3 การอ่านเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ควรอ่านเที่ยวเดียวก่อน ช่วงท้ายของแต่ละเรื่องจะมี "กิจกรรม" ขอให้นักศึกษาพยายามบันทึกสาระสำคัญ และพยายามทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบคำตอบกับแนวตอบที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษา

### 4. การทำกิจกรรมท้ายเรื่อง

นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมท้ายเรื่องทุกกิจกรรมอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งบันทึกสาระสำคัญของเรื่องที่ศึกษาลงในคู่มือการศึกษาด้วยตนเอง นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมทุกเรื่องด้วยตนเองแล้วตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบที่ให้ไว้ในคู่มือการศึกษา ทั้งนี้ นักศึกษาจะต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่อ่านแนวตอบก่อนที่จะทำกิจกรรมแต่ละครั้งเสร็จเรียบร้อย

### 5. การศึกษาผ่านสื่ออื่น ๆ

มหาวิทยาลัยจัดให้มีสื่อเสริมประกอบชุดวิชา ซึ่งนอกเหนือจากการศึกษาในประมวลสาระชุดวิชา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาด้วยตนเองจากสื่ออื่น ๆ เช่น รายการวีดิทัศน์ (ถ้ามี) และ e-Learning จากเว็บไซต์ <http://moodle.stou.ac.th> (ถ้ามี) เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจเนื้อหาสาระที่สำคัญในแต่ละหน่วยได้ดียิ่งขึ้น

## 6. การรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทย์พัฒนา

นักศึกษาที่เรียนชุดวิชานี้จะสามารถใช้บริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทย์พัฒนา ดังต่อไปนี้

- 6.1 รับฟังรายการวิทยุกระจายเสียง และรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ที่จัดไว้ให้บริการ
- 6.2 ค้นคว้าหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ที่ห้องสมุด
- 6.3 เข้ารับการสอนเสริมตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ในตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

ในการขอรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทย์พัฒนา นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษาและบัตรลงทะเบียนเรียนชุดวิชาไปแสดงด้วย

## 7. การสอบ

เมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษา นักศึกษาต้องเข้าสอบชุดวิชานี้ในการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา ณ สนามสอบ ซึ่งจะจัดให้มีขึ้นตามวัน เวลา และสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งสำนักทะเบียนและวัดผลจะแจ้งรายละเอียดให้นักศึกษา โดยจัดทำใบแจ้งการสอบแนบไปพร้อมกับประมวลสาระชุดวิชา หรืออาจส่งไปในภายหลัง

ในการเข้าสอบ ณ สนามสอบ นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษา และบัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรข้าราชการ หรือบัตรใดๆ ที่ทางราชการเป็นผู้ออกให้ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง นักศึกษาจะไม่มีสิทธิ์เข้าสอบ ดังนั้น โปรดเตรียมหลักฐานต่างๆ ให้ครบก่อนออกเดินทางไปสนามสอบ

หน่วยที่ 8

## สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

รองศาสตราจารย์วรัชย์ สิงหฤกษ์



ชื่อ  
วุฒิ

รองศาสตราจารย์วรัชย์ สิงหฤกษ์  
บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร  
ศศ.บ., ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำแหน่ง

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 8

## แผนการสอนหน่วยที่ 8

### สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 8.1 แนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 8.2 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 8.3 การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สารสนเทศเพื่อการจัดการทำให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยนำสารสนเทศมาจากแหล่งภายในและภายนอกสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารของสหกรณ์สามารถตัดสินใจในการวางแผน การควบคุม และการปฏิบัติการของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งในด้านการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี และทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของสารสนเทศประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล บุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้สารสนเทศตามที่สหกรณ์ต้องการ การจัดการระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบประมวลผลรายการ ระบบการรายงาน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบสารสนเทศสำนักงาน โดยระบบย่อยทั้งหมดจะสร้างความสัมพันธ์ให้เข้ากับระบบสนับสนุนผู้บริหารสำหรับใช้ในการวางแผนงาน การบริหารจัดการ และการควบคุม เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ สามารถแยกตามหน้าที่ทางการจัดการ โดยสารสนเทศทางการตลาดจะใช้ข้อมูลทางสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกมาสนับสนุนกิจกรรมการตลาด เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การตั้งราคา การพยากรณ์ยอดขาย และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ สารสนเทศการผลิตและการบริการจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุมกระบวนการผลิต การจัดระบบการผลิตของธุรกิจ และการควบคุมสินค้าคงเหลือ นอกจากนั้นแล้วยังเชื่อมโยงเข้ากับระบบสารสนเทศของธุรกิจ เช่น ระบบการขนส่ง ผู้ค้าส่ง-ผู้ค้าปลีก และสถาบันการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้สร้างความแข็งแกร่งทางด้านธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ ส่วนสารสนเทศการบัญชีการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารได้ และสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนอัตรากำลังคน การออกแบบงาน การจ้างงาน



การพัฒนาบุคลากร ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัยและสุขภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ ในกรณีศึกษาสหกรณ์ภาคการเกษตร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาโปรแกรมบัญชีรายบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมในการบันทึกต้นทุนในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วย การกำหนดอาชีพ การบันทึกรายได้ การบันทึกต้นทุน/ค่าใช้จ่าย และการรายงานต้นทุนอาชีพ ส่วนการจัดทำบัญชีครัวเรือนด้วยตนเองเพื่อใช้ในการบันทึกรายรับ รายจ่าย และการรายงานผลรายเดือน ซึ่งจะทำให้เกษตรกรสมัยใหม่สามารถบริหารจัดการผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนกรณีศึกษาสหกรณ์นอกภาคเกษตร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจรเพื่อช่วยในการดำเนินธุรกิจการค้าขายสินค้า การบริหารจัดการเกี่ยวกับลูกหนี้ เจ้าหนี้ และการจัดการสินค้าคงเหลือผ่านระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.1 “แนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.2 “การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.3 “การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

### กิจกรรมการเรียนรู้

1. ทำแบบประเมินผลเองก่อนเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 8
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 8 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.1-8.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 8.1-8.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้หน่วยที่ 8
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี) ในคู่มือการศึกษา
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 8

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 8
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 8.1

### แนวคิดเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 8.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์
- 8.1.2 องค์ประกอบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ
- 8.1.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

#### แนวคิด

1. สารสนเทศเพื่อการจัดการเป็นการประมวลผลข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน โดยแสดงและจัดเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูล ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์สามารถตัดสินใจในการวางแผน การควบคุม และการปฏิบัติการของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. องค์ประกอบของสารสนเทศ ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล บุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการประมวลผลข้อมูลและการใช้ข้อมูล เริ่มจากการนำข้อมูลป้อนเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์จะทำการประมวลผลเหล่านั้น แล้วจึงส่งผลลัพธ์ออกมาให้กับผู้ใช้ และผู้ใช้ระบบสารสนเทศนำสารสนเทศนั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยการจัดการระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบประมวลผลรายการ ระบบการรายงาน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบสารสนเทศสำนักงาน โดยระบบย่อยทั้งหมดจะสร้างความสัมพันธ์ให้เข้ากับระบบสนับสนุนผู้บริหาร สำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคการศึกษา วิเคราะห์ การออกแบบระบบสารสนเทศขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การประมวลผล การจัดเก็บ และจัดทำรายงานผลให้ฝ่ายบริหารได้ใช้ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการ
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับได้ใช้ในการวางแผนงาน การบริหารจัดการ และการควบคุม โดยระบบจะเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่ตั้งแต่ในระบบประมวลผลรายการเข้าด้วยกัน เพื่อประมวลและสร้างสารสนเทศที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการบริหารงานและรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันพร้อมที่จะปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังช่วยให้สามารถใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอีกด้วย

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.1.1 “ความหมาย ความสำคัญ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.1.2 “องค์ประกอบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.1.3 “ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้

## เรื่องที่ 8.1.1

### ความหมาย ความสำคัญ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการสหกรณ์

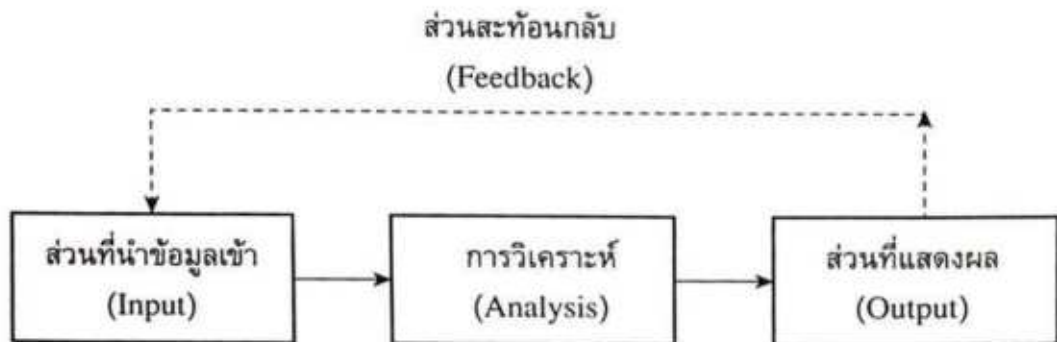
สารสนเทศมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการของสหกรณ์ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร หรือกลุ่มองค์กรอื่นๆ โดยการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละประเภทจะแบ่งตามหน้าที่ ประกอบด้วย ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสารสนเทศ สหกรณ์ที่มีสารสนเทศที่สามารถใช้งานดีแล้วจะสามารถใช้ข้อมูลต่างๆ สำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ส่งผลทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเพื่อใช้ประโยชน์ประกอบในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สหกรณ์ได้

#### 1. ความหมายของสารสนเทศเพื่อการจัดการ

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ จนได้ข้อสรุปเป็นข้อความหรือรูปแบบต่างๆ และถูกจัดเก็บให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย พร้อมในการที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจต่อไป เช่น จำนวนยอดขายปุ๋ยของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง นำมาจัดเป็นข้อมูลเมื่อนำมาประมวลผลรวมกันทำให้ได้ยอดขายรายเดือน ทำให้ผู้จัดการสหกรณ์สามารถนำยอดขายรายเดือนมาพิจารณาว่ายอดขายเป็นไปตามเป้า/วัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือไม่ โดยยอดขายรายเดือนนี้จึงจัดเป็นสารสนเทศ เช่น ตัวเลขขายปุ๋ย 1 ตัน 1.5 ตัน และ 2 ตัน จัดเป็นข้อมูลตัวเลข เนื่องจากเป็นค่าความจริงซึ่งยังไม่สามารถแปลความหมายใดๆ ได้ แต่ข้อมูลเหล่านี้จัดเป็นสารสนเทศเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่บ่งบอกความหมายของข้อมูลได้มากขึ้น เช่น เมื่อกล่าวว่าตัวเลขเหล่านี้ คือ ยอดขายปุ๋ยในเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม โดยมีหน่วยเป็นตันจะทำให้ตัวเลขทั้ง 3 มีความหมาย หรืออาจกล่าวได้ว่ายอดขายเฉลี่ยระหว่างเดือนมกราคมถึงมีนาคมมีค่าเท่ากับ 1.5 ตัน จัดเป็นสารสนเทศที่เกิดขึ้นจากข้อมูลตัวเลขดังกล่าว

ระบบสารสนเทศ (Information System) คือ ระบบที่มีการรวบรวมข้อมูลผ่านกระบวนการกลั่นกรอง หรือประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งระบบสารสนเทศนั้นจะต้องมีผู้ใช้ระบบ ผู้พัฒนาระบบ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญในสาขาระบบคอมพิวเตอร์ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ การวิเคราะห์ ระบบเครือข่าย และฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการสนับสนุนการทำงาน การวางแผน การตัดสินใจ การบริหาร และการควบคุม โดยระบบสารสนเทศถือว่ามีความสัมพันธ์กัน 3 ส่วน คือ ส่วนที่นำเข้าข้อมูลที่จะใช้สร้างสารสนเทศ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นสารสนเทศ ส่วนที่แสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศ

ที่ต้องการใช้งานอย่างถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำ และส่วนสะท้อนกลับ คือ เมื่อผลลัพธ์เกิดข้อผิดพลาด หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลไปตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับใหม่ ดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 ระบบสารสนเทศ

โดยเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดังภาพที่ 8.1 แล้วก็จะได้สารสนเทศที่ถูกต้องตามความต้องการ เพื่อที่จะนำไปให้ผู้บริหารสหกรณ์ไปใช้ในการตัดสินใจ ทั้งในการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุมต่อไป

**การจัดการ (Management)** หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างมีระบบ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์การ

**สารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information)** หมายถึง การประมวลผลข้อมูลโดยการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้สารสนเทศในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในด้านต่างๆ ต่อไปได้

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) คือ ระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะรวมทั้งสารสนเทศจากภายในและภายนอก โดยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมถึงสิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นในอนาคตเพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถตัดสินใจในการวางแผน การควบคุม และการปฏิบัติการของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องตามจุดประสงค์หลักของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโดยส่งผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการเงิน และส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งการจัดเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไปได้

## 2. ความสำคัญของสารสนเทศเพื่อการจัดการ

สารสนเทศเพื่อการจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารและสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ในทุกๆระดับ โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถสืบค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสหกรณ์อย่างทันที่

2.2 เพื่อนำไปใช้ในระบบงาน ซึ่งผสมผสานข้อมูลจากหลายๆ แหล่งหรือระบบย่อยหลายๆ ระบบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อจัดทำสารสนเทศเป็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของทั้งระบบ

2.3 เพื่อสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งได้ใช้ในการตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วและเหมาะสม สารสนเทศเพื่อการจัดการจะใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย เนื่องจากข้อมูลในสหกรณ์หนึ่งๆ จะมีข้อมูลเป็นจำนวนมากและมีความสลับซับซ้อนในหลายๆ ด้าน ดังนั้นแล้วจึงจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการข้อมูลและสร้างสารสนเทศที่จำเป็นต่อผู้บริหาร

2.4 เพื่อใช้ควบคุมการทำงานและการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสารสนเทศนั้นถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับด้านบุคลากร เครื่องจักร เงินทุน และวัตถุดิบ โดยจุดมุ่งหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการนั้นก็เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่สหกรณ์

2.5 เพื่อการจัดเก็บข้อมูลโดยสร้างเป็นฐานข้อมูลเก็บไว้ ซึ่งฐานข้อมูลนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลให้เป็นหนึ่งเดียว โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการจะหลีกเลี่ยงความซับซ้อนของการเก็บข้อมูล

## 3. คุณสมบัติของสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ปัจจุบันสหกรณ์สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศได้ด้วยตนเอง หรือให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าดำเนินการได้ โดยการออกแบบและพัฒนาสารสนเทศเพื่อการจัดการที่สอดคล้องตามความต้องการของสหกรณ์/ผู้ใช้งาน ซึ่งระบบก็จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับสหกรณ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยที่การพัฒนาาระบบสารสนเทศต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้

3.1 ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Data Manipulation) โดยสารสนเทศที่ดีต้องสามารถปรับปรุงแก้ไขและจัดการข้อมูล เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมสำหรับนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าสู่สารสนเทศควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ความทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ

3.2 ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) สารสนเทศเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ โดยข้อมูลนั้นมีทั้งข้อมูลที่เปิดเผยได้ เช่น งบการเงินของสหกรณ์ ส่วนข้อมูลที่ไม่เปิดเผยไม่ได้ เช่น จำนวนหุ้น การขอสินเชื่อของสมาชิก เป็นต้น ซึ่งถ้าสารสนเทศบางประเภทมีการรั่วไหลออกไปสู่บุคคลภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่งในธุรกิจของสหกรณ์ อาจทำให้เกิดการเสียโอกาสทางการแข่งขัน หรืออาจจะสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจได้ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือการก่อการร้ายต่อระบบซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ของสหกรณ์

**3.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)** สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สารสนเทศที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่สารสนเทศที่ถูกสร้างขึ้นหรือถูกพัฒนาขึ้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารของสหกรณ์ได้อยู่เสมอ โดยมีอายุการใช้งาน การบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

**3.4 ความพอใจของผู้ใช้ (User Satisfaction)** ปกติสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถนำมาประยุกต์ในงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สารสนเทศที่ดีจะต้องกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้ผู้ใช้หันมาใช้ระบบให้มากขึ้น โดยการพัฒนาสารสนเทศต้องทำการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และพยายามทำให้ผู้ใช้งานพอใจ เมื่อผู้ใช้เกิดความไม่พอใจกับระบบ ทำให้ความสำคัญของระบบลดน้อยลงไป ก็อาจจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนได้

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับการจัดการสหกรณ์

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในงานสหกรณ์เป็นเรื่องของการออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิผลสูงสุด โดยจะต้องเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับการจัดการสหกรณ์



จากภาพที่ 8.2 เป็นความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การจัดการ และเทคโนโลยี กล่าวคือ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ คือ ความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับองค์การ ซึ่งภายในองค์การหรือสหกรณ์นั้นจะประกอบด้วย บุคลากร โครงสร้างองค์การ อำนาจ หน้าที่ ระบบ การบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์การ

การจัดการ คือ ความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับการจัดการที่ประกอบด้วย การตลาด การผลิตและการบริการ ทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีการเงิน และอื่นๆ

เทคโนโลยี คือ ความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย โยแก้วนำแสง อินเทอร์เน็ต ปัญญาประดิษฐ์ และบิกเดต้า ฯลฯ

## 5. ประโยชน์ของสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ประโยชน์ของสารสนเทศเพื่อการจัดการ สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ในการนำสารสนเทศไปใช้ได้ดังนี้

5.1 การเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากข้อมูลได้ถูกจัดเก็บและบริหารเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำสารสนเทศข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ

5.2 การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากสารสนเทศมาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากสารสนเทศถูกเก็บรวบรวมและจัดการอย่างเหมาะสม ทำให้มีประวัติของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สามารถที่ดูแนวโน้มของการดำเนินงานได้ว่าน่าจะเป็นไปในลักษณะใด

5.3 การตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้ควบคุมจะต้องตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลประกอบการประเมิน ซึ่งสารสนเทศที่ได้จะแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการได้เพียงไร

5.4 การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและการค้นหาสาเหตุ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะเรียกข้อมูลเพิ่มเติมออกมาจากระบบ เพื่อให้ทราบว่ามีข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด หรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่

5.5 การวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีควบคุม ปรับปรุง และแก้ไขปัญหา สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลจะช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในแต่ละทางเลือกจะช่วยให้ช่วยแก้ไข หรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ธุรกิจต้องทำอะไรเพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้การทำงานเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย

5.6 การช่วยลดค่าใช้จ่าย โดยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจลดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการทำงานลง เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถรับภาระงานที่ต้องใช้แรงงาน จำนวนมาก ตลอดจนช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดจำนวนคนและระยะเวลาในการประสานงาน

ให้น้อยลง โดยผลงานที่ออกมาอาจเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การรายงานตามตารางเวลาเป็นรายงานที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลา เช่น รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน ตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายการผลิต ต้องการใช้รายงานรายสัปดาห์ เพื่อแสดงรายการ ค่าใช้จ่าย ด้านค่าแรงรวม เพื่อตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายของงานและแรงงาน รายงานตามตารางเวลาสามารถช่วยให้ผู้บริหารควบคุมเครดิตของลูกค้า ประสิทธิภาพของตัวแทนจำหน่าย และระดับสินค้าคงเหลือได้

## 6. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์

ปัจจุบันในสหกรณ์ทุกประเภทได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์นั้นมีหลายด้านดังนี้

6.1 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของสหกรณ์ โดยเทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายในสหกรณ์และส่งผลให้กระบวนการในการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป เช่น การนำเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Mail: E-mail) เข้ามาใช้ภายในสหกรณ์ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้เจ้าหน้าที่เดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษ (Paperless) ที่ต้องพิมพ์ข่าวสาร และสามารถส่งข่าวสารไปถึงสมาชิกสหกรณ์ที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ที่เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานของผู้บริหารในระดับต่างๆ ของสหกรณ์

6.2 การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศได้ผลิตสารสนเทศที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารสหกรณ์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยขนาดการแข่งขันในแต่ละธุรกิจแต่ละประเภทจะทวีความรุนแรงมากขึ้น การดำเนินงานของผู้บริหารที่อาศัยเพียงแต่ประสบการณ์อาจจะไม่เพียงพอ แต่ถ้าผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อมาประกอบในการตัดสินใจก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ในอนาคตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสารสนเทศที่ดีให้กับตนเองและสหกรณ์

6.3 การเป็นเครื่องมือในการทำงานขององค์กร เทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ภายในสหกรณ์ เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในงานหลายๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงาน และวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ลง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานและการให้บริการแก่สมาชิกที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเทคโนโลยีจะถูกนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินของสหกรณ์มากขึ้นในอนาคต

6.4 การเพิ่มผลผลิตของงานโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก ปัจจุบันคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก (Computer Notebook) ได้ถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการใช้งานสะดวกและไม่ซับซ้อนเหมือนคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ในท้องตลาดยังมีชุดคำสั่งประยุกต์ (Application Software) อีกมากมายที่สามารถใช้งานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ยังสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตของงานได้อย่างมาก หรือแม้กระทั่งเมื่อต่อคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเข้ากับระบบเครือข่ายก็สามารถใช้งานได้ซึ่งจะทำให้

สหกรณ์สามารถรับส่งข้อมูลและข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ได้อีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในอนาคตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กจะกลายเป็นเครื่องมือหลักของบุคลากรและผู้บริหารของสหกรณ์

6.5 การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานทางธุรกิจนั้นในอดีตคอมพิวเตอร์จะถูกใช้เป็นเพียงอุปกรณ์หลักที่ช่วยในการเก็บและคำนวณข้อมูลต่างๆ เท่านั้น แต่ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพจากทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ โดยไม่จำกัดขอบเขตว่าผู้ใช้จะอยู่ห่างไกลกันเท่าใด ซึ่งในปัจจุบันผู้ใช้สามารถติดต่อเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันได้จากทุกหนทุกแห่งทั่วโลก ดังนั้นคอมพิวเตอร์จึงมีบทบาทที่สำคัญมากกว่าการเป็นเครื่องที่เก็บและประมวลผลข้อมูลเหมือนอย่างในอดีตที่ผ่านมา

โดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการจัดการสหกรณ์นั้นมีแนวโน้มมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าในอนาคตผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในสหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จจะต้องไม่เพียงแค่ว่ารู้จักคอมพิวเตอร์ แต่จะต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารในอนาคตจะต้องรู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตนเองและงานของสหกรณ์ มีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้การบริหารงานของตนเองมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจะใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวม ประมวลผล จัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการค้นหา ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ผ่านระบบเครือข่ายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

#### กิจกรรม 8.1.1

1. จงอธิบายความสำคัญของสารสนเทศเพื่อการจัดการมาพอสังเขป
2. จงอธิบายคุณสมบัติของสารสนเทศเพื่อการจัดการมาพอสังเขป
3. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับการจัดการสหกรณ์มาพอสังเขป
4. จงอธิบายว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการสหกรณ์ สามารถนำมาใช้ในด้าน

ใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.1)

## เรื่องที่ 8.1.2

### องค์ประกอบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ

สหกรณ์ทุกประเภทมีการดำเนินงานทางธุรกิจที่ต้องการสารสนเทศเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นอัตโนมัติ สารสนเทศจึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะแหล่งของสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อช่วยในการทำงาน โดยบางส่วนถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้รวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และบางส่วนถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในวิเคราะห์และตัดสินใจ

#### 1. องค์ประกอบของสารสนเทศเพื่อการจัดการ

สารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีต้องสามารถรวบรวมและสรุปข้อมูลที่มีรายละเอียดต่างๆ เพื่อสร้างสารสนเทศให้กับผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการสรุปผล การวิเคราะห์ การวางแผน เป็นต้น โดยสารสนเทศอาจจะเป็นระบบที่ประมวลด้วยมือ (Manual) หรือใช้คอมพิวเตอร์ (Computer) ในการประมวลผลก็ได้ ซึ่งการที่สารสนเทศจะมีความสามารถดังกล่าว จะต้องมียุคประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1.1 องค์ประกอบในการสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และฐานข้อมูล (Database) โดยฮาร์ดแวร์ คือ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการประมวลผล ส่วนซอฟต์แวร์ คือ โปรแกรมคำสั่งที่ใช้ในการรวมและสรุปข้อมูล และฐานข้อมูล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นไว้ ณ ศูนย์กลางและยังสามารถนำมาใช้ในงานเมื่อมีความต้องการได้ โดยข้อมูลที่ดีเป็นหัวใจสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ซึ่งข้อมูลที่ดีนอกจากมีคุณสมบัติของความน่าเชื่อถือได้แล้วยังต้องได้รับการจัดเก็บเป็นระบบที่ดีสามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำซ้อน ซึ่งส่งผลทำให้องค์การธุรกิจดำเนินการอย่างได้ผล

1.2 วิธีการหรือขั้นตอนการประมวลผล ได้แก่ ลำดับของการประมวลข้อมูลภายในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างสารสนเทศที่ต้องการ โดยมีลักษณะที่สำคัญของการประมวลผลข้อมูล คือ

1.2.1 ทำการประมวลผลข้อมูลทั่วไป/ข้อมูลในแต่ละวัน

1.2.2 ใช้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมาก

1.2.3 ระยะเวลาในการใช้ข้อมูลเป็นระยะสั้น ส่วนมากใช้กับการปฏิบัติงานประจำวัน

1.2.4 ระบบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มักเป็นระบบออนไลน์ (Online Processing)

ซึ่งเป็นวิธีการประมวลผลที่รับข้อมูลเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ แล้วทำการประมวลผลทันที โดยไม่มีการเก็บหรือสะสมข้อมูลไว้ก่อน

1.3 การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ซึ่งฐานข้อมูลนั้นเกิดจากความคิดที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ เพื่อเป็นศูนย์กลางของข้อมูลในการใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล

1.4 การแสดงผลลัพธ์ของสารสนเทศเพื่อการจัดการ จะจัดทำสารสนเทศซึ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจหรือองค์การ ผลลัพธ์จากระบบสารสนเทศต้องสามารถเรียกใช้งาน หรือแสดงผลได้รวดเร็วและมักอยู่ในรูปของรายงานแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของตารางหรือการแสดงโดยใช้กราฟ เช่น กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม เป็นต้น

## 2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมากและกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน ซึ่งทำให้ผู้บริหารขององค์การและฝ่ายต่างๆ ในองค์การสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในการจัดการมีดังต่อไปนี้

2.1 คอมพิวเตอร์ (Computer) ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาไปจากยุคแรกที่เครื่องมีขนาดใหญ่ ทำงานได้ช้า ความสามารถต่ำ และใช้พลังงานสูง เป็นการใช้เทคโนโลยีวงจรรวมขนาดใหญ่ (Very Large Scale Integrated Circuit: VLSI) ในการผลิตไมโครโปรเซสเซอร์ (Microprocessor) ทำให้ประสิทธิภาพของส่วนประมวลผลของเครื่องพัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาหน่วยความจำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแต่มีราคาถูกลง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในปัจจุบัน โดยที่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในขณะนี้มีความสามารถเท่าเทียมหรือมากกว่ากับเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในสมัยก่อน ตลอดจนการนำคอมพิวเตอร์ชนิดลดชุดคำสั่ง (Reduced Instruction Set Computer: RISC) มาใช้ในการออกแบบหน่วยประเมินผลทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้เร็วขึ้นโดยใช้คำสั่งพื้นฐานง่ายๆ นอกจากนี้พัฒนาการและการประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งสาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลให้เครื่องคอมพิวเตอร์มีการประมวลผลตามหลักเหตุผลของมนุษย์หรือระบบปัญญาประดิษฐ์

2.2 การจดจำเสียง (Voice Recognition) ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีในการใช้สร้างระบบการจดจำเสียงก็จะสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมหาศาลแก่การใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่ผู้ใช้จะสามารถออกคำสั่งและตอบโต้กับคอมพิวเตอร์แทนการกดแป้นพิมพ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้ไม่เผชิญกับการใช้คอมพิวเตอร์ให้สามารถปรับตัวเข้ากับระบบได้ง่าย เช่น ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง การสั่งงานระบบฐานข้อมูลต่างๆ และระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และขยายคุณค่าเพิ่มของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อธุรกิจ

2.3 การประชุมทางไกล (Teleconference) เป็นการนำเทคโนโลยีสาขาต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ และระบบสื่อสารโทรคมนาคมมาผสมผสาน เพื่อใช้สนับสนุนในการประชุมมีประสิทธิภาพ โดยผู้เข้าร่วมประชุมไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องประชุมและพื้นที่เดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาในการเดินทาง โดยเฉพาะในสภาวะการจราจรที่ติดขัด ตลอดจนผู้เข้าประชุมอยู่ในเขตที่ห่างไกลกันมาก

2.4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Data Interchange: EDI) เป็นการส่งข้อมูลหรือข่าวสารจากระบบคอมพิวเตอร์หนึ่งไปสู่ระบบคอมพิวเตอร์อื่น โดยผ่านทางระบบสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การส่งคำสั่งซื้อไปยังผู้ขายโดยตรง ปัจจุบันระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะช่วยลดระยะเวลาในการทำงานของแต่ละสหกรณ์ลง โดยสหกรณ์จะ

สามารถส่งและรับสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ เช่น ใบสั่งซื้อและใบตอบรับผ่านระบบสื่อสารโทรคมนาคม ที่มีอยู่ทำให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับข้อมูลไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง

**2.5 ระบบเครือข่าย (Networking System)** โดยเฉพาะระบบเครือข่ายเฉพาะพื้นที่ (Local Area Network: LAN) เป็นระบบสื่อสารเครือข่ายที่ใช้ในการระยะทางที่กำหนด ส่วนใหญ่จะภายในอาคารหรือในหน่วยงาน LAN จะมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้สูงขึ้น รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การใช้ข้อมูลร่วมกัน และการเพิ่มความเร็วในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ระบบเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลยังผลักดันให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศไปยังผู้ใช้มากกว่าในอดีต

**2.6 เส้นใยแก้วนำแสง (Fiber Optics)** เป็นตัวกลางที่สามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการส่งสัญญาณแสงผ่านเส้นใยแก้วนำแสงที่มัดรวมกัน การนำเส้นใยแก้วนำแสงมาใช้ในการสื่อสารก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับทางด่วนข้อมูล (Information Superhighway) ซึ่งจะเชื่อมโยงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ปัจจุบันเทคโนโลยีเส้นใยแก้วนำแสงได้ส่งผลกระทบต่อวงการสื่อสารมวลชน และการค้าขายสินค้าผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

**2.7 อินเทอร์เน็ต (Internet)** เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงไปทั่วโลก มีผู้ใช้งานหลายล้านพันคน และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยที่สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดต่างๆ ได้ ในปัจจุบันได้มีหลายสถาบันให้ประเทศไทยที่เชื่อมระบบคอมพิวเตอร์กับเครือข่ายนี้ เช่น ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) เป็นต้น

**2.8 เทคโนโลยีมัลติมีเดีย (Multimedia Technology)** เป็นการนำคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาจัดเก็บข้อมูล หรือข่าวสารในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งรูปภาพ ข้อความ เสียง โดยสามารถเรียกกลับมาใช้เป็นภาพเคลื่อนไหวได้ และยังสามารถโต้ตอบกับผู้ใช้ด้วยการประยุกต์เข้ากับความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์

**2.9 การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรม (Computer Based Training)** เป็นการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการฝึกอบรมในด้านต่างๆ หรือการนำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในด้านการเรียนการสอนที่เรียกว่า คอมพิวเตอร์ช่วยการสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอนเปิดช่องทางใหม่ในการเรียนรู้ โดยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ ตลอดจนปรัชญาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

**2.10 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ (Computer Aided Design: CAD)** เป็นการนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูลเข้ามาช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งรูปแบบหีบห่อของผลิตภัณฑ์หรือการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยทางด้าน การออกแบบทางวิศวกรรม และสถาปัตยกรรมให้มีความเหมาะสมกับความต้องการและความเป็นจริง ตลอดจนช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในการออกแบบ โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา การแก้ไข และการจัดเก็บแบบ เป็นต้น

2.11 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต (Computer Aided Manufacturing: CAM) เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการผลิตสินค้าในโรงงานการผลิต เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์จะมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในการทำงานที่ซ้ำกัน ตลอดจนสามารถตรวจสอบรายละเอียดและข้อผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยประหยัดระยะเวลาและแรงงาน ประการสำคัญช่วยให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความสม่ำเสมอตามที่ต้องการ

2.12 ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนในงานระดับวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยที่ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารจะถูกนำมาให้คำแนะนำผู้บริหารในการตัดสินใจ เมื่อประสบปัญหาในการดำเนินงาน โดยระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารเป็นระบบที่พัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่พิเศษของผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ รวมทั้งสถานะของคู่แข่งชั้นด้วย โดยที่ระบบจะต้องมีความละเอียดอ่อนตลอดจนง่ายต่อการใช้งาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากไม่เคยชินกับการติดต่อและสั่งงานโดยตรงกับระบบคอมพิวเตอร์

2.13 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เป็นการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหา และให้เหตุผลได้เหมือนอย่างการใช้ภูมิปัญญาของมนุษย์จริง ปัจจุบันมีนักวิทยาศาสตร์ในหลายสาขาวิชาได้ศึกษา และทดลองที่จะพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้สามารถทำงานที่มีเหตุผล โดยการเลียนแบบการทำงานของสมองมนุษย์ ซึ่งความรู้ทางด้านนี้ถ้าได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานต่างๆ อย่างมากมาย เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ และหุ่นยนต์ (Robotics) เป็นการพัฒนาลิงประดิษฐ์ให้สามารถปฏิบัติงาน และใช้ทักษะการเคลื่อนไหวได้ใกล้เคียงกับการทำงานของมนุษย์ เป็นต้น

2.14 บิ๊กดาต้า (Big Data) เป็นเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศรุ่นใหม่ที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบริหารจัดการ สร้างการเข้าถึง และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีปริมาณมากขึ้นได้อย่างรวดเร็วขึ้นกว่าเทคโนโลยีแบบเดิม โดยมีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเดิม โดยเทคโนโลยีบิ๊กดาต้า ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ควมรวมการจ้ดระเบียบการบริหารจัดการ และการนำเสนอข้อมูล โดยลักษณะของบิ๊กดาต้าประกอบด้วย 3 V คือ

1) ปริมาณ (Volume) คือ ขนาดของข้อมูล ซึ่งการวัดว่า “มาก” หรือ “น้อย” นั้นไม่ได้มีตัวเปรียบเทียบที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับแต่ละอุตสาหกรรม องค์กร หรือแอปพลิเคชัน โดยขนาดไม่ได้สำคัญเท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของข้อมูลเมื่อเทียบกับวิธีการแบบดั้งเดิม

2) ความหลากหลาย (Variety) คือ ประเภทของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูลที่แตกต่างกัน คือ ลักษณะสำคัญของข้อมูลที่กำลังเป็นเปลี่ยนแปลง ความท้าทายที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และดึงข้อมูลเชิงลึก (Insight) ออกมาจากข้อมูลเหล่านี้

3) ความเร็ว (Velocity) คือ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งกลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อสภาพตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**กิจกรรม 8.1.2**

1. จงอธิบายว่าองค์ประกอบของระบบสารสนเทศมีความสำคัญอย่างไร อธิบายมาโดยสังเขป
2. จงยกตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศมา 3 ตัวอย่าง และอธิบายว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างไรบ้าง

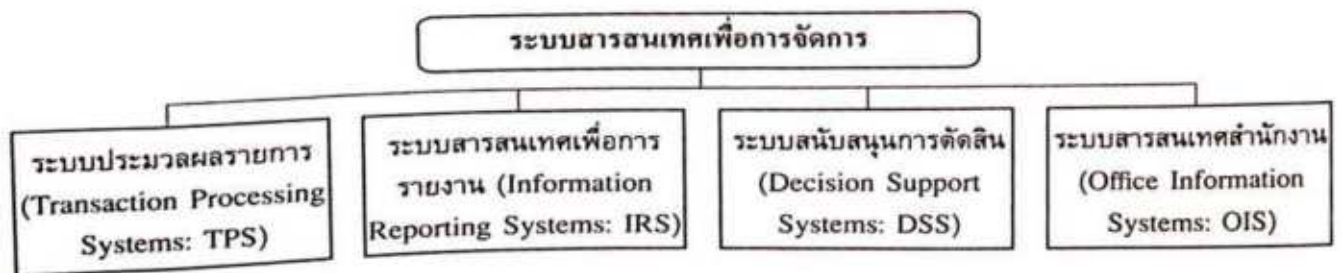
(โปรดทำกิจกรรม 8.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.2)

**เรื่องที่ 8.1.3**

**ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems: MIS) เป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ ใช้ในการวางแผนงาน การจัดการ และการควบคุม โดยระบบจะเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่ตั้งแต่ในระบบประมวลผลรายการเข้าด้วยกัน เพื่อประมวลและสร้างสารสนเทศที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการบริหารงานและรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันพร้อมที่จะปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยให้สามารถใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจอีกด้วย ดังภาพที่ 8.3

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานทุกส่วนทุกฝ่ายทั้งระดับองค์การและภาคธุรกิจ ซึ่งองค์การธุรกิจต้องการระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการดำรงอยู่และเจริญเติบโตขององค์การ โดยที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นในระดับสากล เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 8.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ



## 1. รูปแบบของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศได้ถูกพัฒนาขึ้นในหลายรูปแบบเพื่อที่จะสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้และฝ่ายบริหารในองค์กร ซึ่งมีระบบการจัดการต่างๆ ดังนี้ (ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ, 2561, น. 16)

1.1 ระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing Systems: TPS) หรือบางครั้งอาจเรียกว่าระบบประมวลผลข้อมูล (Data Processing Systems: DPS) โดยเป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งจะเป็นการประมวลผลข้อมูลที่เป็นการทำงานประจำวันภายในสหกรณ์ ซึ่งการประมวลผลข้อมูลในยุคก่อนที่จะมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้นั้นจะเป็นการประมวลผลที่ทำด้วยมือ (Manual) หรือใช้เครื่องคำนวณช่วย ต่อมาได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลโดยเฉพาะในระบบธุรกิจเพื่อช่วยงานประจำ เช่น การสั่งซื้อสินค้า การจัดระบบสินค้าคงเหลือ การทำบัญชีต่างๆ การจัดทำใบเสร็จรับเงิน การทำใบแจ้งหนี้ ใบส่งสินค้า รายการซื้อ รายการขาย เป็นต้น ในการประมวลผลรายการจะมีการจัดทำเอกสารรายงานต่างๆ เพราะเอกสารส่วนมากถูกนำไปใช้เกี่ยวกับงานประจำวัน เช่น การบันทึกรายการบัญชี การบันทึกยอดขายประจำวัน การออกใบแจ้งหนี้ เป็นการบันทึกรายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะซ้ำๆ กันทุกวันมากกว่าจะใช้เพื่อการบริหาร หรือการจัดการ เพราะรายงานประจำวันนั้นไม่ได้ระบุสารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการทราบ เช่น ผู้บริหารต้องการทราบว่าลูกค้าประเภทไหนชอบสินค้าชนิดใด สินค้าใดจะมีแนวโน้มที่จะขายดีมากขึ้นหรือลดลง สินค้าประเภทใดที่เป็นที่นิยม โดยระบบประมวลผลรายการจะเป็นขั้นตอนเบื้องต้นในการทำหน้าที่ผลิตสารสนเทศ แล้วส่งไปยังระดับต่อไป ตัวอย่างข้อมูลที่เข้ามาในระบบประมวลผลรายการ ได้แก่ ข้อมูลการสั่งซื้อสินค้า ข้อมูลการขายสินค้า ข้อมูลการส่งสินค้า ระบบสินค้าคงเหลือ ข้อมูลของสมาชิก หรือข้อมูลของบุคลากร โดยนำข้อมูลเบื้องต้นเหล่านี้มาทำการประมวลผลโดยถือว่าระดับประมวลผลรายการเป็นระดับล่างสุด ซึ่งในระดับนี้จำเป็นต้องมีการจัดการทำงานให้เป็นแบบแผนที่แน่นอนตายตัว เป็นระบบที่เก็บข้อมูลธรรมดาเพื่อนำไปใช้งานในภายหลัง เช่น สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่งรายงานว่ามียอดขาย มีรายรับ-รายจ่ายเท่าใด มีเงินหมุนเวียนในระบบเท่าใด หรือในคลังสินค้ามีสินค้าที่นำออกไปมีปริมาณมากน้อยเพียงไร

ปัจจุบันระบบประมวลผลรายการมักนิยมใช้กับการประมวลผลแบบออนไลน์ (Online Processing) หมายถึง ข้อมูลต่างๆ จะถูกประมวลผลทันทีที่เข้าสู่ระบบนิยมใช้กับงานธุรกิจประจำวันจะเป็นกิจกรรมในแต่ละวัน โดยระบบประมวลผลรายการเป็นสิ่งที่เชื่อมระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และเป็นระบบหลักที่เก็บข้อมูลไว้ก่อนที่จะส่งไปยังระดับอื่นๆ ถ้าระบบนี้ทำงานได้ไม่ดีหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะทำให้ข้อมูลขาดประสิทธิภาพก็จะเกิดผลกระทบทั้งองค์กร งานที่ได้อาจขาดความสมบูรณ์หรือเกิดความเสียหายได้ทั้งองค์กรเพราะทำให้ขาดความต่อเนื่องของงานหรือได้รับข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง งานในระดับอื่นๆ ก็จะผิดพลาดตามไปด้วย สาเหตุหนึ่งของความผิดพลาดอาจเกิดมาจากข้อมูลที่รับเข้ามาไม่สมบูรณ์เพียงพอหรือสาเหตุเกิดจากภายในระบบประมวลผลรายการเอง ซึ่งถือได้ว่าระบบประมวลผลรายการมีความสำคัญสูงสุดสำหรับองค์กร ระบบประมวลผลรายการมักจะทำการประมวลผลข้อมูลกับงานเฉพาะส่วนขององค์กร เช่น ฝ่ายรับสมัครงาน ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต เป็นต้น โดยแต่ละฝ่ายจะมีการรับข้อมูลจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปของแฟ้มข้อมูลและทำการประมวลผลแยกกัน ผู้ใช้ระบบประมวลผลรายการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลพนักงานลงบัญชี พนักงานรับสั่งจองสินค้า เป็นต้น

**1.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน (Information Reporting Systems: IRS) หรือ (Management Reporting Systems: MRS)** เป็นระบบที่ช่วยในการเตรียมรายงานเพื่อให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบัญชีและการเงิน และการดำเนินงานของฝ่ายอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศที่ได้เข้าไปจัดการกับปัญหาต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ความผิดพลาด ความก้าวหน้าของงาน หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งรายงานส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของรายงานสรุป (Summary Report) จากการปฏิบัติงานประจำ เป็นงานที่ได้รับการส่งต่อจากงานระบบประมวลผลรายการ (TPS) คือ เป็นการใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผลเพื่อกลับกรองข้อมูลที่มีอยู่ในระบบให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เพื่อเสนอต่อผู้บริหารในระดับต่อไป

**1.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS)** สำหรับระบบนี้จะเป็นการทำงานแบบกึ่งโครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในการจัดรูปแบบข้อมูล การนำมาใช้ และการรายงานข้อมูลเพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ซึ่งในระดับนี้จำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศจากระบบประมวลผลรายการ และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มาสรุปมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจโดยระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างจากระบบอื่นๆ คือ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นต่อการตัดสินใจ และมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ต่างๆ และเป็นระบบที่สนับสนุนความต้องการเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งข้อแตกต่างระหว่างระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มีดังนี้

โดยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสามารถให้สารสนเทศได้เฉพาะสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว ไม่สามารถจัดสารสนเทศใหม่ทันทีทันใด ซึ่งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการใช้กับปัญหาแบบมีโครงสร้าง เช่น ในระบบสินค้าคงเหลือเมื่อไรจึงจะสั่งวัตถุดิบเพิ่ม และต้องสั่งเท่าไร ซึ่งเป็นลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความต้องการในการผลิต ราคาต้นทุนวัตถุดิบและตัวแปรอื่นๆ ที่ต้องใช้ในระบบสินค้าคงเหลือ

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจได้ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง และปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างจะเป็นปัญหาที่ส่วนหนึ่งเป็นแบบมีโครงสร้าง และส่วนหนึ่งเป็นแบบไม่มีโครงสร้าง เช่น ความต้องการปรับปรุงคุณภาพการส่งสินค้า ส่วนปัญหาแบบมีโครงสร้าง ได้แก่ การเปรียบเทียบสารสนเทศในการส่งของอย่างตรงเวลาในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสามารถได้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ สถานการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าได้ เกี่ยวกับนโยบายการสั่งซื้อสินค้า ราคาสินค้า และอื่นๆ ปัญหาดังกล่าวต้องใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจ นอกจากนี้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะอยู่ในรูปแบบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน เป็นระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้ข้อสรุปและเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก โดยแหล่งข้อมูลภายในเป็นข้อมูลที่ได้มาจากฐานข้อมูลภายในองค์กร เช่น การขาย การผลิต ฐานะทางการเงินขององค์กร แหล่งข้อมูลภายนอก ได้แก่ กระแสการเงิน กระแสการลงทุน ภาวะเศรษฐกิจ ข้อมูลขององค์กร และคู่แข่ง โดยระบบสนับสนุนการตัดสินใจ มักจะใช้ภาษาสืบค้น (Query Language)

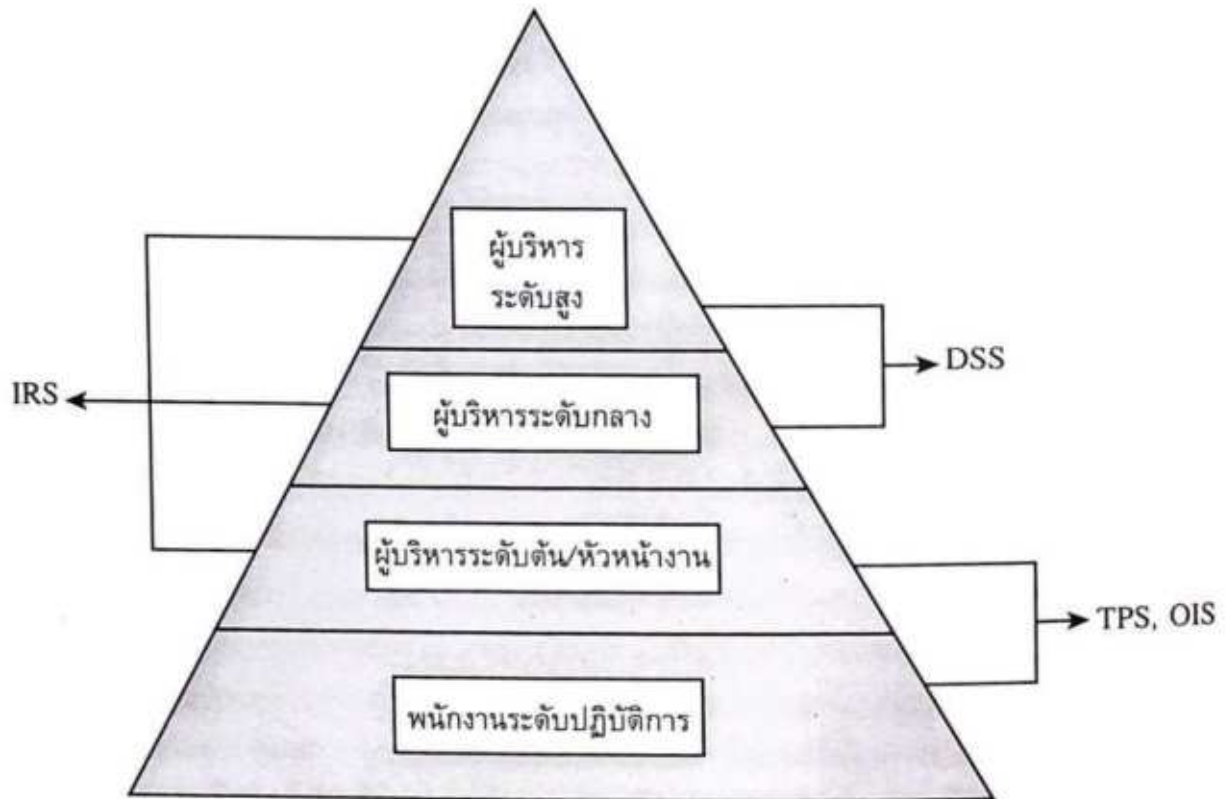
ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ใช้ภาพกราฟิก เพื่อให้ผู้บริหารได้รับสารสนเทศที่ต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยผู้บริหารสร้างตัวแบบ (Model) ของตัวแปรต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ซึ่งตัวแบบนี้ถ้าเปลี่ยน ตัวแปร 1 ตัวหรือมากกว่า จะทำให้ผลกระทบเปลี่ยนไปโดยตัวแบบจะรวมเอาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเปรียบเทียบ ผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจ ตัวแบบที่สร้างขึ้นง่ายต่อการใช้ การดึงข้อมูล และการทำรายงาน ผู้บริหารสามารถสร้างสารสนเทศที่พิจารณาว่ามีประโยชน์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

ซึ่งระบบสนับสนุนการตัดสินใจเป็นระบบสารสนเทศแบบโต้ตอบได้ โดยช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารและการวิเคราะห์งานได้ดี ซึ่งทำให้ผู้บริหารรู้จักข้อมูลและรู้จักใช้ตัวแบบ (Model) ของคอมพิวเตอร์ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสามารถทดสอบทางเลือกเพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการนำสารสนเทศที่เตรียมไว้จากระดับล่างขององค์กรและสารสนเทศภายนอกมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งจะสามารถทำนายแนวโน้มของตลาดได้ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งลักษณะการตัดสินใจในระดับนี้จะค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อนมากกว่าการตัดสินใจในระดับล่าง

**1.4 ระบบสารสนเทศสำนักงาน (Office Information Systems: OIS)** เป็นระบบการจัดการสารสนเทศในสำนักงานโดยใช้อุปกรณ์ต่างๆ ในสำนักงาน เช่น อุปกรณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) การส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ซึ่งประกอบด้วยอุปกรณ์ที่ใช้ในการแปลงสัญญาณ โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น เพื่อใช้เกี่ยวกับงานประมวลผลค่า งานพิมพ์ตั้งโต๊ะ งานส่งข่าวสารข้อมูลและอื่นๆ เป็นระบบเกี่ยวกับการผลิตเอกสาร การติดต่อประสานงาน โดยเกี่ยวข้องกับระบบประมวลผลรายการและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในงานบริหารในสำนักงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน

โดยระบบสารสนเทศการจัดการที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหน้าที่ทางธุรกิจ (Business Function) ของสหกรณ์ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบัญชีการเงิน และด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารในแต่ละระดับของสหกรณ์ยังสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อีกด้วย

## 2. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับผู้บริหารในแต่ละระดับ



ภาพที่ 8.4 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับผู้บริหารในแต่ละระดับ

จากภาพที่ 8.4 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้มีผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ การวางกรอบแผนนโยบาย ทิศทางในการดำเนินงานการตัดสินใจ (DSS) และแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งผู้บริหารนั้นจะได้รับสารสนเทศการรายงานผลการดำเนินงาน (IRS) และผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ดำเนินการวางแผนกิจการของสหกรณ์ต่อไปในอนาคต

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่ควบคุม ประสานงาน และการตัดสินใจ (DSS) ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานระดับต้น รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและการรายงานต่างๆ (IRS) เพื่อส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ต่อไป

2.3 ผู้บริหารระดับต้น/หัวหน้างาน ทำหน้าที่ในการประสานงานระดับปฏิบัติการ ควบคุมดูแลประมวลผลข้อมูลรายวัน (TPS) ระบบการจัดการสารสนเทศในสำนักงาน (OIS) และการรายงานผลการดำเนินงาน (IRS) ในเรื่องต่างๆ เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับกลางต่อไป

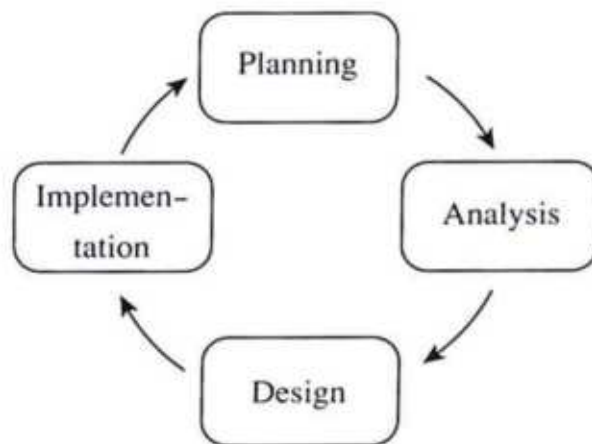
2.4 พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานแบบวันต่อวันและการใช้อุปกรณ์ในสำนักงาน (OIS) จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลเข้าสู่การประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศออกมาเสนอต่อผู้บริหาร โดยจะเป็นการประมวลผลข้อมูลที่เป็นการทำงานประจำวันภายใน

สหกรณ์ (TPS) โดยประมวลผลข้อมูลในแต่ละวันของแต่ละฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างานฝ่ายบัญชี หัวหน้างานฝ่ายผลิต และหัวหน้างานฝ่ายตลาด เป็นต้น

### 3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ทำให้วิเคราะห์ระบบปฏิบัติงานได้พัฒนาจุดที่เป็นข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์และพัฒนาระบบสารสนเทศในปัจจุบันนั้นมีความซับซ้อนค่อนข้างมาก และเพื่อให้การพัฒนาระบบสารสนเทศมีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมีระบบทั้งในด้านเอกสารและเทคนิค รวมถึงเครื่องมือพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายตรงตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบสารสนเทศที่นิยมกัน คือ วงจรการพัฒนากระบวนการ (System Development Life Cycle: SDLC)

โดยวงจรการพัฒนากระบวนการเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ตั้งแต่การวางแผน การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการพัฒนาและติดตั้งระบบ ดังนั้นวงจรการพัฒนากระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ (Analysis) ขั้นตอนการออกแบบระบบ (Design) และขั้นตอนการพัฒนาและติดตั้งระบบ (Implementation) ดังภาพที่ 8.5

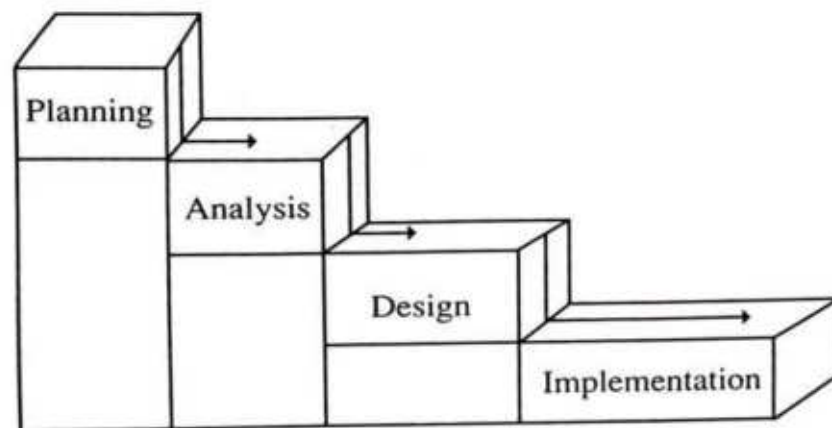


ภาพที่ 8.5 วงจรการพัฒนากระบวนการ

จากภาพที่ 8.5 วงจรการพัฒนากระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ เริ่มจากการวางแผน วิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ จนมาถึงขั้นการพัฒนาและทำการติดตั้งระบบ ดังนั้นในการพัฒนาระบบสารสนเทศสหกรณ์ก็เช่นกันจะต้องใช้กรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการวางแผนต่อการที่จะพัฒนาระบบในหลายๆ ด้าน ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบงานสหกรณ์ตามที่ใช้ต้องการ ขั้นตอนการออกแบบระบบที่จะทำการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนาและติดตั้งโปรแกรม และขั้นตอนของการบำรุงรักษาระบบงาน

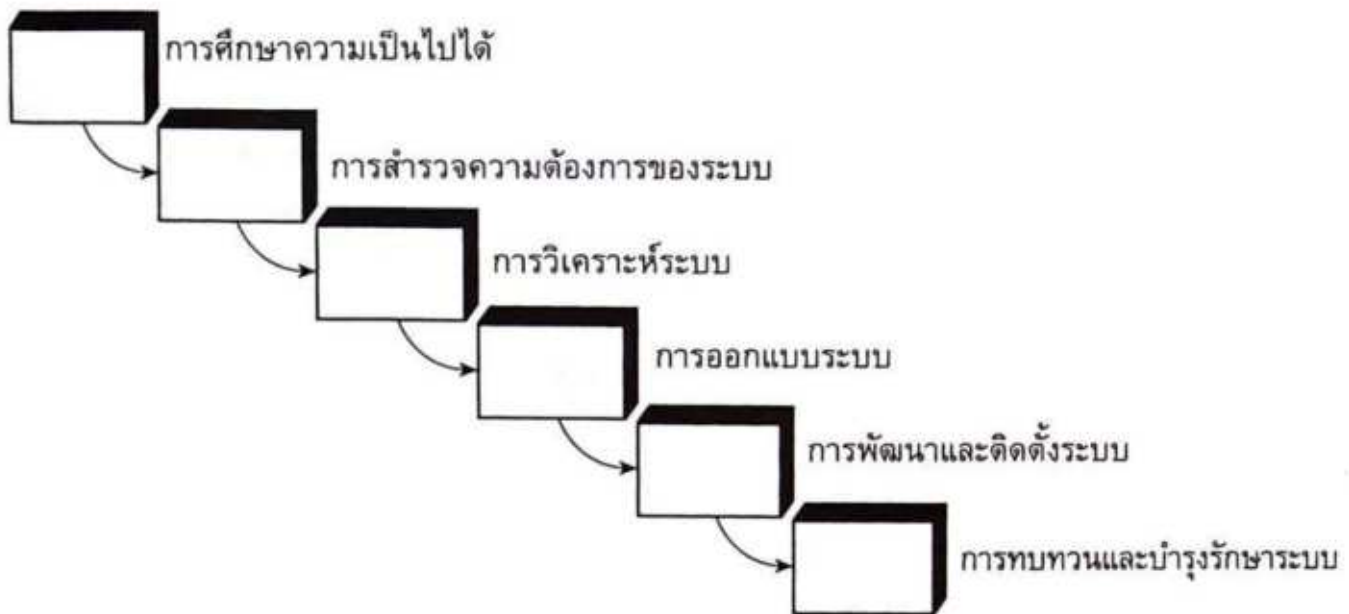
วงจรการพัฒนาระบบ คือ กระบวนการทางความคิด (Logical Process) ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาทางธุรกิจและเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ โดยที่ภายในกระบวนการจะแบ่งออกเป็นระยะ (Phase) ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้ว โดยที่ในแต่ละระยะจะประกอบไปด้วยขั้นตอน (Steps) ต่างๆ โครงการพัฒนาระบบงานแต่ละประเภทจะมีระยะและขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป วงจรการพัฒนาระบบนั้นจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป คือ

วงจรการพัฒนาระบบสารสนเทศรูปแบบ Waterfall มีหลักการเปรียบเทียบเสมือนน้ำตก คือ ไหลจากที่สูงลงสู่ที่ต่ำ กล่าวคือ การพัฒนาระบบงานจะส่งต่อกันเป็นทอดๆ การพัฒนาระบบสารสนเทศแบบนี้เมื่อทำขั้นตอนใดเสร็จแล้วจะไปทำในขั้นตอนถัดไป และเมื่อพบว่าในขั้นตอนก่อนหน้ามีข้อผิดพลาดก็จะไม่สามารถไหลย้อนกลับไปแก้ไขได้ ดังนั้นการพัฒนาระบบงานด้วยหลักการนี้จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดี เพื่อป้องกันการผิดพลาดให้มากที่สุดซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะทำได้ยากมาก ขั้นตอนการทำงานของวงจรการพัฒนาระบบสารสนเทศในรูปแบบ Waterfall มีอยู่ 2 แบบ ดังภาพที่ 8.6 (ก) และ (ข)



(ก) วงจรการพัฒนาระบบสารสนเทศ แบบ Waterfall (แบบเดิม)

ที่มา: Boehm, Barry. (1988). pp. 230-232.



(ข) วงจรการพัฒนาาระบบสารสนเทศ แบบ Waterfall (แบบใหม่)

ที่มา: <http://reg.ksu.ac.th/teacher/lawan/Lesson3.htm> (2563).

ภาพที่ 8.6 วงจรการพัฒนาาระบบสารสนเทศแบบ Waterfall แบบเดิมและแบบใหม่

โดยวงจรการพัฒนาาระบบสารสนเทศในรูปแบบ Waterfall ทั้งแบบ (ก) และ (ข) มีการพัฒนาระบบที่คล้ายๆ กัน แต่การพัฒนาาระบบแบบ Waterfall แบบ (ข) มีขั้นตอนการพัฒนาาระบบที่ละเอียดกว่าแบบ (ก) ดังนั้นข้อดีของวงจรการพัฒนาาระบบสารสนเทศ (SDLC) ในรูปแบบ Waterfall จะพัฒนาระบบได้อย่างรวดเร็ว แต่จะมีข้อเสีย คือ ต้องวางแผนการพัฒนาาระบบให้ดีเพราะเมื่อพัฒนาระบบไปแล้วจะไม่สามารถย้อนกลับไปแก้ไขได้ ถ้าต้องการแก้ไขจะต้องแก้ไขในรุ่นหรือเวอร์ชันต่อไป นอกจากนี้แล้วยังมีการพัฒนาระบบในรูปแบบอื่นๆ เช่น การพัฒนาาระบบสารสนเทศในรูปแบบ Adapted Waterfall รูปแบบ Evolutionary รูปแบบ Incremental และรูปแบบ Spiral เป็นต้น

**กิจกรรม 8.1.3**

1. จงอธิบายส่วนประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาพอสังเขป
2. จงอธิบายระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่างๆ มาพอสังเขป
3. ให้นักศึกษายกตัวอย่างวงจรการพัฒนาาระบบสารสนเทศที่สหกรณ์ได้นำมาใช้ในการจัดการมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 8.2

### การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 8.2.1 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการตลาด
- 8.2.2 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการผลิตและการบริการ
- 8.2.3 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 8.2.4 การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการเงิน

#### แนวคิด

1. สารสนเทศทางการตลาดเป็นการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด ทั้งในส่วนของพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจทางการตลาด การสื่อสาร การตลาด และการพยากรณ์ยอดขาย โดยการใช้อินเทอร์เน็ตทำหน้าที่ทางการตลาด ทั้งการโฆษณา การขายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการใช้ระบบสารสนเทศด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อจัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อสนองตอบการสร้างคามพึงพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ในระยะยาว ซึ่งองค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการตลาดแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ แหล่งข้อมูล ระบบคำถาม-คำตอบ ผู้ตัดสินใจหรือผู้บริหารการตลาด และผลลัพธ์
2. สารสนเทศทางการผลิตเป็นการพัฒนาสารสนเทศขึ้น เพื่อใช้สนับสนุนหน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุมกระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ โดยมีการประมวลผลด้านการผลิตและดำเนินงานในส่วนของวางแผน การติดตามดูแล การควบคุมสินค้าคงเหลือ การจัดซื้อ รวมทั้งกระแสไหลเข้าออกของสินค้าหรือบริการ สำหรับสารสนเทศเพื่อจัดการการบริการเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการให้บริการ ทั้งในด้านการบริการและการบริหารงานในสหกรณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อรองรับธุรกิจของสหกรณ์ที่ขยายขอบเขตการให้บริการออกไป ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ สารสนเทศการให้บริการแก่สมาชิกที่เข้ามาติดต่อกับสหกรณ์ และสารสนเทศงานในส่วนของปฏิบัติงานภายในสหกรณ์



3. สารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการประมวลผลข้อมูลในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสารสนเทศนั้นจะเป็นระบบที่ใช้ในการจัดเก็บ วิเคราะห์ เรียกใช้ตามความต้องการในด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังคน 2) การวิเคราะห์งาน 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) ทะเบียนประวัติบุคลากร 5) การจ่ายเงินเดือนและค่าล่วงเวลา 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม และ 8) การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์
4. สารสนเทศการจัดการการเงินเป็นการรวบรวม จัดระบบ และนำเสนอสารสนเทศทางการบัญชีและการเงินที่ช่วยในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสารสนเทศทางการบัญชีจะให้ความสำคัญกับสารสนเทศที่สามารถวัดได้ หรือการประมวลผลเชิงปริมาณมากกว่าการแก้ปัญหาเชิงคุณภาพ โดยสารสนเทศด้านการบัญชีจะมีส่วนประกอบหลัก 2 ส่วน คือ บัญชีการเงิน และบัญชีบริหาร โดยกระบวนการทางการบัญชี ประกอบด้วย การจดบันทึก การจัดหมวดหมู่ การสรุปผล และการตีความผลสรุป

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.1 “การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.2 “การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการผลิตและการบริการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการผลิตและการบริการได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.3 “การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.4 “การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อจัดการการเงินได้

## เรื่องที่ 8.2.1

### การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการตลาด

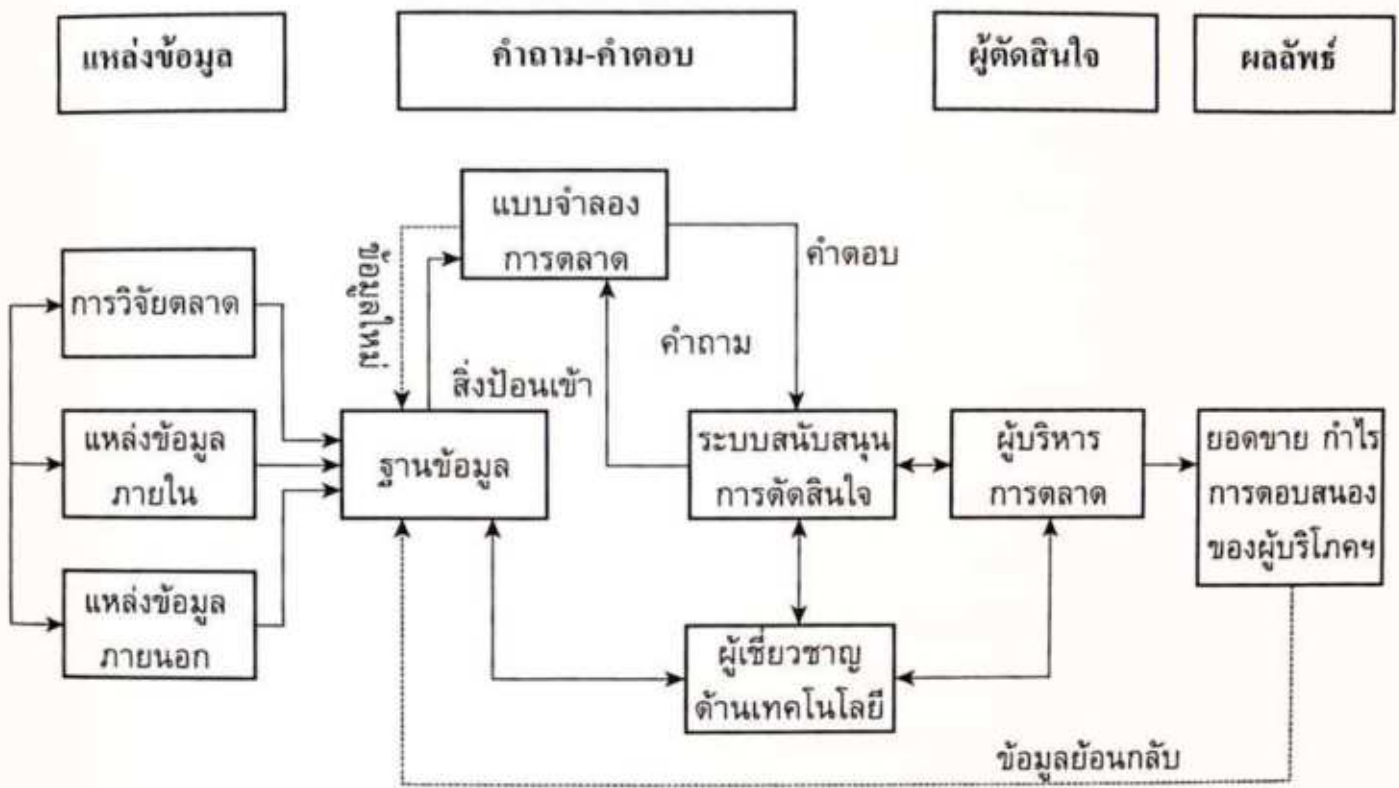
ในอดีตสารสนเทศทางการตลาดเป็นเพียงเทคนิค หรือวิธีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบและเก็บรวบรวมข้อมูล แต่ในปัจจุบันสารสนเทศทางการตลาดเป็นการศึกษาและพัฒนาความสามารถด้านการตลาดสมัยใหม่ เพื่อใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามรสนิยมของผู้ใช้ การบริการหลังการขาย และการจัดการองค์การและธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

#### 1. ความหมายของสารสนเทศทางการตลาด

การเติบโตของการบริหารฐานข้อมูลสมัยใหม่ (Fletcher, 1999) ซึ่งฐานข้อมูลทางการตลาด (Database Marketing) เป็นแฟ้มข้อมูลลูกค้าที่พัฒนาโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อเก็บรักษาและปรับข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและในอนาคต คุณลักษณะของฐานข้อมูลการตลาดมีดังนี้ คือ ผลลัพธ์ต้อง ประเมินผลได้ ต้องมีความยืดหยุ่น ใช้เสริมกับส่วนประสมการตลาดได้ เป็นแบบเลือกสรร และเป็นแบบโต้ตอบ นอกจากนี้ (Piercy and Evans, 1999) ยังกล่าวว่าฐานข้อมูลการตลาดสามารถใช้ประโยชน์ได้ เช่น เปลี่ยนฐานการแข่งขัน สร้างความแข็งแกร่งในความสัมพันธ์กับลูกค้า แก้ปัญหาของปัจจัยการผลิตได้ การสร้างกำแพงป้องกันคู่แข่ง และการสร้างสรรค์สินค้าใหม่

สำหรับความหมายของสารสนเทศทางการตลาด (Marketing Information Technology) นั้น หมายถึง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ มาใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด ทั้งในส่วนของพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจทางการตลาด การสื่อสารการตลาด และการพยากรณ์ยอดขาย ในส่วนการจัดทำสารสนเทศทางการตลาด มักจะต้องอาศัยเครื่องมืออัตโนมัติเพื่อสร้างหลักฐาน หรือสัญญาด้านการขาย เช่น ระบบอีเมล ประชุมผ่าน วิดีทัศน์ โดยเฉพาะในส่วนการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อปฏิบัติหน้าที่ทางการตลาด ทั้งด้านการโฆษณาและการขาย ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการใช้ระบบสารสนเทศด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อจัดเก็บข้อมูลลูกค้า และสนองตอบการสร้างคามพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของธุรกิจในระยะยาว (Piercy and Evans, 1999)

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการตลาด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย การวิจัยตลาด แหล่งข้อมูลภายใน และแหล่งข้อมูลภายนอก 2) คำถาม-คำตอบ ประกอบด้วย แบบจำลองการตลาด ฐานข้อมูล ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี 3) ผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารการตลาด และ 4) ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ยอดขาย กำไร การตอบสนองของผู้บริโภค และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังภาพที่ 8.7



ภาพที่ 8.7 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการตลาด

ที่มา: Perreault and McCarthy. (2000). p. 157.

## 2. ความสำคัญของสารสนเทศทางการตลาด

ปัจจุบันนักการตลาดจำเป็นต้องใช้สารสนเทศทางการตลาดมากขึ้น ซึ่งสารสนเทศทางการตลาดมีความสำคัญดังนี้

2.1 การดำเนินธุรกิจได้มีการพัฒนาจากตลาดท้องถิ่น (Local Market) ไปสู่ตลาดระดับชาติ (National Market) และตลาดโลก (Global Market) ซึ่งความต้องการ (Wants) ของผู้ขายจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาลักษณะความต้องการของผู้บริโภค

2.2 ผู้บริโภคได้พัฒนาการเลือกซื้อสินค้าจากที่จำเป็น (Need) มาเป็นเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ตนต้องการ (Wants) ผู้ขายจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาลักษณะความต้องการของผู้บริโภค

2.3 ปัจจุบันมีการแข่งขันด้านอื่นแทนการแข่งขันด้านราคา เช่น การแข่งขันในตราสินค้า การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การโฆษณา (Advertising) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) นักการตลาดจึงต้องการสารสนเทศทางการตลาดเพื่อจะได้รู้ว่าเครื่องมือการตลาดชนิดใดจึงจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

2.4 ผู้จัดการการตลาดจำเป็นต้องอาศัยระบบสารสนเทศทางการตลาด เพื่อนำสารสนเทศไปใช้ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุมความพยายามทางการตลาด

### 3. ประเภทสารสนเทศทางการตลาด

สารสนเทศทางการตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ สารสนเทศเชิงปฏิบัติการ สารสนเทศเชิงบริหาร และสารสนเทศนอกองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

3.1 สารสนเทศเชิงปฏิบัติการ คือ สารสนเทศที่รับจากการปฏิบัติงานด้านการตลาด เพื่อสร้างยอดขายสินค้าให้กับธุรกิจ ประกอบด้วย สารสนเทศด้านลูกค้า ด้านการขาย และด้านสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 *สารสนเทศด้านลูกค้า* เป็นการจัดเก็บข้อมูลส่วนตัว ประวัติการซื้อสินค้าและบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า การจัดหาสารสนเทศนี้อาจใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้พนักงานขาย สำหรับผู้เป็นลูกค้าเดิมหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยตลาด สำหรับลูกค้าที่เป็นเป้าหมายสำหรับการซื้อสินค้าหรือบริการในอนาคต ซึ่งสารสนเทศนี้มักถูกนำไปใช้ในงานด้านการขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

3.1.2 *สารสนเทศด้านการขาย* เป็นการจัดเก็บข้อมูลธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการ โดยอาจเป็นสารสนเทศที่เป็นรายละเอียดการขายรายวัน หรือเป็นรายงานสรุปการขายรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปีก็ได้ และในส่วนการออกรายงานการขายดังกล่าว อาจเลือกให้จำแนกตามพนักงานขายตามเขตพื้นที่การขาย หรืออื่นๆ ก็อาจจะเป็นได้

3.1.3 *สารสนเทศด้านสินค้า* เป็นสารสนเทศซึ่งนำเสนอรายละเอียดสินค้าที่มีไว้ขาย โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลสินค้าของระบบสารสนเทศทางการผลิตนำมาใช้ประกอบกับข้อมูลการขายเพื่อให้ข้อมูลสินค้ากับลูกค้าเป้าหมาย โดยสารสนเทศนี้อาจจะปรากฏอยู่ในใบรายการสินค้า เว็บไซต์สินค้าหรือหน้าจอโฆษณาเกี่ยวกับสินค้าก็ได้

3.2 สารสนเทศเชิงบริหาร คือ สารสนเทศที่ใช้สนับสนุนงานการบริหารการตลาด และการพัฒนาส่วนประสมการตลาด ซึ่งจำแนกประเภทได้ 4 ประเภท คือ สารสนเทศด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการสื่อสารการตลาด ด้านการตั้งราคาสินค้าหรือบริการ และด้านพยากรณ์ยอดขาย มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 *สารสนเทศด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์* คือ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ เป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ ตลอดจนความมุ่งหวังในคุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ โดยจะต้องอาศัยข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการวิจัยตลาด

3.2.2 *สารสนเทศด้านสื่อสารการตลาด* คือ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการโฆษณา และส่งเสริมการขายหรือวิธีการสื่อสารการตลาดอื่นๆ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ โดยใช้โปรแกรมการโฆษณาหรือส่งเสริมการขายเข้าช่วย ซึ่งสารสนเทศที่ได้รับ คือ สารสนเทศด้านโฆษณา และผลสำเร็จของการโฆษณา สารสนเทศด้านการส่งเสริมการขายและผลสำเร็จของการส่งเสริมการขาย ตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 *สารสนเทศด้านการตั้งราคาสินค้าหรือบริการ* คือ สารสนเทศที่ได้จากการวางแผนด้านราคาสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญและมีความซับซ้อนสำหรับการตั้งราคาขายปลีกขายส่ง ตลอดจนส่วนลดต่างๆ และยังคงอาศัยการวิเคราะห์อุปสงค์ของสินค้าในตลาด การกำหนดราคาที่สัมพันธ์กับยอดขาย และการพัฒนานโยบายด้านราคาเพื่อให้ยอดขายรวมสูงสุด โดยใช้โปรแกรมการตั้งราคา

เข้าช่วย สารสนเทศที่ได้รับ คือ ราคาสินค้าหรือบริการของแต่ละรายการ เส้นโค้งแสดงอุปสงค์และอุปทานในตลาด ตลอดจนเป้าหมายในการขาย

**3.2.4 สารสนเทศด้านพยากรณ์ยอดขาย** คือ สารสนเทศซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงสินค้าหรือบริการ การปฏิบัติงานของพนักงานขาย ตลอดจนพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้าที่นำมาซึ่งผลกำไรของธุรกิจ โดยใช้โปรแกรมพยากรณ์ยอดขาย วิเคราะห์อุปสงค์ของตลาดในอนาคตและใช้ร่วมกับข้อมูลยอดขายสินค้าในอดีต เพื่อนำเสนอรายงานพยากรณ์ยอดขายให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจด้านการขายสินค้าหรือบริการต่อไป

**3.3 สารสนเทศนอกองค์กร** คือ สารสนเทศที่ได้มาจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภท สารสนเทศด้านวิจัยการตลาด และสารสนเทศด้านข่าวกรองทางการตลาด มีรายละเอียดดังนี้

**3.3.1 สารสนเทศด้านวิจัยการตลาด** คือ สารสนเทศที่เก็บรวบรวมได้จากการสำรวจแบบสอบถาม การศึกษานำร่อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ โดยใช้โปรแกรมวิจัยตลาดเข้าช่วยในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตลาดและบ่งชี้ให้เห็นถึงลูกค้าที่มีศักยภาพ รวมถึงความต้องการสินค้าหรือบริการในอนาคต

**3.3.2 สารสนเทศด้านข่าวกรองทางการตลาด** คือ สารสนเทศที่จัดเก็บและรวบรวมได้จากสภาพแวดล้อมทางการตลาด โดยเฉพาะข้อมูลของผู้แข่งขัน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายฝ่าย เช่น ลูกค้า พนักงานขาย หรือตัวแทนขาย เป็นต้น ซึ่งการใช้ข่าวกรองนี้จะมีผลให้ธุรกิจสามารถทำการตัดสินใจทางการตลาดได้ถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

## 4. การใช้ประโยชน์สารสนเทศด้านการตลาด

การใช้ประโยชน์สารสนเทศด้านการตลาด สามารถแบ่งตามการใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4 ระบบย่อย ดังนี้

**4.1 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์** คือ ระบบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการที่มุ่งหวังในด้านคุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ และยังคงคำนึงถึงหลายปัจจัย เช่น สมรรถภาพของโรงงาน ทักษะแรงงาน วิศวกรรม และวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในส่วนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้โปรแกรมสนับสนุนการตัดสินใจวิเคราะห์ปัจจัยและคัดเลือกส่วนประสมของแรงงาน วัตถุดิบ และอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงาน รวมทั้งการออกแบบด้านวิศวกรรมที่เหมาะสมโดยตั้งเป้าหมายของการตัดสินใจด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนส่วนประสมของผลิตภัณฑ์จากรายงานการขายที่จำแนกตามสินค้าและบริการที่นำเสนอ ข้อมูลสินค้าและยอดขาย ณ ช่วงเวลาหนึ่ง โดยรายงานจะบ่งชี้ถึงความต้องการสินค้า หรือความต้องการเพื่อปรับปรุงสินค้าร่วมอยู่ด้วยโดยอาจเลือกจำแนกรายงานขายตามสินค้า หรือพนักงานขายก็ได้ แต่หากมีการจำแนกรายงานขายตามลูกค้าจะเป็นการบ่งบอกถึงปริมาณการซื้อที่มากหรือน้อยของลูกค้าได้

ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบนี้ จะเริ่มตั้งแต่มีการนำเข้าข้อมูลจากแฟ้มผลิตภัณฑ์ขาย และลูกค้า ข้าราชการ และวิจัยตลาด ร่วมกับตัวแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้โปรแกรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ประมวลผล เพื่อออกรายงานการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ รายงานส่วนประสมผลิตภัณฑ์ และรายงานความต้องการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4.2 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ คือ ระบบที่พัฒนาขึ้น เพื่อสนับสนุนหน้าที่งานด้านการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นการตั้งราคาขายปลีก ขายส่ง หรือราคาพร้อมส่วนลด และยังคงอาศัยปัจจัยสำคัญในการตั้งราคา คือ การวิเคราะห์เส้นโค้งอุปสงค์ (Demand Curve) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างราคา และปริมาณของผลิตภัณฑ์ ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่มีนโยบายด้านราคาที่ยืดหยุ่น โดยมุ่งหวังยอดขายสูงสุด หากราคาขายมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ การลดราคาจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ และมีผลให้รายได้ของธุรกิจเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับผลิตภัณฑ์บางตัวที่การลดราคาไม่มีผลต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ ธุรกิจสามารถตั้งราคาให้สูงขึ้นได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงการลดอุปสงค์ของสินค้า การใช้โปรแกรมการตั้งราคาจะช่วยให้การกำหนดราคาขายมีความยืดหยุ่นและยังช่วยวิเคราะห์เส้นโค้งอุปสงค์และอุปทานอีกด้วย หากต้องการเปลี่ยนแปลงราคาขาย โปรแกรมจะช่วยวิเคราะห์ถึงรายได้รวมที่เปลี่ยนไปก่อนตัดสินใจเปลี่ยนราคา จึงเป็นกลยุทธ์ด้านกำหนดราคาที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาดได้

ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ จะเริ่มตั้งแต่มีการรับข้อมูลเข้าจากแฟ้มผลิตภัณฑ์ แฟ้มขาย แฟ้มวิจัยตลาด และแฟ้มข้าราชการ ร่วมกับตัวแบบราคาผลิตภัณฑ์ โดยใช้โปรแกรมตั้งราคาผลิตภัณฑ์ ทำการประมวลผลเพื่อออกรายงานต่างๆ เช่น รายงานการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ รายงานประมาณการยอดขายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนรายงานอุปสงค์และอุปทานของตลาด

4.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านพยากรณ์ยอดขาย คือ ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อค้นหาโอกาสทางการตลาด และทำการพยากรณ์ศักยภาพในการทำกำไรของแต่ละโอกาสทางการตลาด โดยนำตัวเลขยอดขายในอดีตร่วมกับอุปสงค์ของตลาดมาใช้พยากรณ์ยอดขายในอนาคต เพื่อนำไปใช้สำหรับการจัดหาเงินสดในการลงทุนและดำเนินงาน การคาดการณ์กำลังการผลิตและผลผลิต การจัดหาวัตถุดิบที่เหมาะสม และการว่าจ้างคนงานในการผลิต

โดยปกติแล้วธุรกิจจะทำการพยากรณ์ยอดขายก่อนการวางแผนการตลาด และอาจใช้ในการกำหนดเป้าหมายยอดขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ แต่ละแผนก และแต่ละตัวแทนขาย ซึ่งจะเรียกว่า “โควตาขาย” ก็ได้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการกระตุ้นความพยายามทางการขาย โดยการกำหนดโควตาขายให้สูงกว่ายอดพยากรณ์ไว้เล็กน้อย เพื่อสร้างความกดดันให้พนักงานขายใช้ความพยายามทางการขายมากขึ้น นอกจากการใช้ค่าพยากรณ์กำหนดโควตาขายแล้ว ก็อาจค่าพยากรณ์กำหนดงบประมาณการขายด้วย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือด้านวางแผนการจัดซื้อ การผลิตและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดต่อไป ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดงบประมาณการขายให้ต่ำกว่ายอดขายที่พยากรณ์ไว้เพียงเล็กน้อย

ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านพยากรณ์ ยอดขาย จะเริ่มตั้งแต่มีการรับเข้าข้อมูลยอดขายในอดีตจากแฟ้มขาย ข้อมูลอุปสงค์ของตลาดจากแฟ้ม ข่าวกรอง ข้อมูลค่าใช้จ่ายทางการตลาดจากแฟ้มงบประมาณ และข้อมูลส่วนแบ่งตลาดจากแฟ้มวิจัยตลาด โดยใช้โปรแกรมพยากรณ์ยอดขายประมวลผล เพื่อออกรายงานต่างๆ เช่น รายงานพยากรณ์ยอดขาย โควตาขาย และงบประมาณการขาย เพื่อนำส่งผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจทางการตลาดต่อไป

4.4 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย คือ ระบบที่ใช้สนับสนุนงานส่วนหนึ่งของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ โดยธุรกิจมักใช้วิธีการโฆษณาและส่งเสริมการขายร่วมกันเพื่อสื่อสารถึงลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ซึ่งนับเป็นหน้าที่หนึ่งของความพยายามทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ โดยมีการจัดสรรงบประมาณให้กับโปรแกรมการโฆษณาและส่งเสริมการขายที่หลากหลาย โดยอาจใช้วิธีการผสมผสานระหว่าง การโฆษณา การใช้คู่มือส่วนลด และการฝึกอบรมพนักงานขาย ซึ่งถือเป็นส่วนประกอบของโปรแกรมสื่อสารการตลาด โดยมีการควบคุมตารางเวลาของการใช้คู่มือส่วนลดด้วย หลังจากที่ดำเนินการเสร็จสิ้นตามโปรแกรมแล้วจะมีการติดตามค่าใช้จ่าย โดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมส่งเสริมการขาย โปรแกรมโฆษณาบนเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ตจะช่วยลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด และยังสามารถนำเสนอความบันเทิงออนไลน์ให้เลือกสรรตามความพอใจ

ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย จะเริ่มตั้งแต่มีการรับเข้าข้อมูลจากแฟ้มโฆษณา แฟ้มส่งเสริมการขาย แฟ้มขาย และแฟ้มผลิตภัณฑ์ ร่วมกับตัวแบบต่างๆ ด้านการโฆษณา และส่งเสริมการขาย โดยใช้โปรแกรมโฆษณาและส่งเสริมการขายประมวลผลเพื่อออกรายงานต่างๆ เช่น โปรแกรมส่งเสริมการขาย รวมทั้งรายงานประเมินผล การโฆษณาและส่งเสริมการขาย ซึ่งจะได้หลังจากที่มีการดำเนินการโฆษณาและส่งเสริมการขายเสร็จสิ้นแล้ว

#### กิจกรรม 8.2.1

1. จงอธิบายองค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการตลาดว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สหกรณ์แห่งหนึ่งต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์นักศึกษาเห็นว่าสหกรณ์ควรใช้สารสนเทศ

ใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.1)

## เรื่องที่ 8.2.2

### การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการผลิตและการบริการ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการแข่งขันทางธุรกิจค่อนข้างสูง การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตควรเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจของสหกรณ์ โดยผู้บริหารขององค์กรนับว่าเป็นผู้ที่มีความบทบาทในการที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศของตนเองให้มีความทันสมัยและนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในวงการธุรกิจเพื่อลดต้นทุนการผลิต สนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารงานและใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ สำหรับองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างความแข็งแกร่งทางด้านธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ต่อไปในอนาคต

#### 1. สารสนเทศเพื่อการจัดการการผลิต

สารสนเทศเพื่อการจัดการการผลิต (Production Management Information) หมายถึง การพัฒนาสารสนเทศขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนหน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุมกระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ โดยจำเป็นจะต้องมีการประมวลผลธุรกรรมด้านการผลิตและดำเนินงานในส่วนของ การวางแผน การติดตามดูแล การควบคุมสินค้าคงเหลือ การจัดซื้อรวมทั้งกระแสไหลเข้าออกของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมต่อบริษัทสารสนเทศทางการผลิตเข้ากับระบบสารสนเทศของธุรกิจขนส่ง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก สถาบันการเงินและธุรกิจซึ่งให้บริการประเภทต่างๆ ผ่านทางการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ (O'Brien, Jame A., and Marakas M., 2005, p. 240)

#### 2. การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการผลิต

สารสนเทศย่อยและผลลัพธ์ที่ได้จากสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต ได้แก่ การตรวจสอบและควบคุมการไหลเวียนของวัตถุดิบ สินค้า และบริการต่างๆ ภายในสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า/สมาชิก เริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบมาผ่านขั้นตอนการผลิตจนกระทั่งเสร็จเป็นสินค้าและบริการที่จะส่งไปยังลูกค้า/สมาชิก โดยที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งสารสนเทศย่อยและผลลัพธ์ที่ได้จากสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต มีดังนี้ (ปรับปรุงจาก <http://irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/Knowledge/ManagementInformationSystems/mis6.htm>, 2563)



2.1 การออกแบบและการปฏิบัติเชิงวิศวกรรม (Design and Engineering) ได้แก่ การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ สามารถใช้ระบบการออกแบบโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-Aided Design: CAD) ซึ่งเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ โดยผู้ใช้สามารถออกแบบและแก้ไขตัวแบบได้ด้วยตนเองบนจอภาพ

2.2 การวางแผนการผลิต (Production Planning) เพื่อจัดการรายละเอียดแผนงานการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ซอฟต์แวร์ที่ทำงานในด้านนี้เข้ามาช่วย ซึ่งในซอฟต์แวร์นี้อาจมีคุณสมบัติในการพยากรณ์และพิจารณาหาความต้องการของสินค้าและบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้สามารถวางแผนเพื่อกำหนดการผลิตให้ได้ตรงตามความต้องการ

2.3 การควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory Control) ได้แก่ การใช้ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการสั่งซื้อ การพยากรณ์ การผลิตเอกสาร และรายงานร้านค้า การพิจารณาหาค่าใช้จ่ายในการผลิต การวิเคราะห์งบประมาณค่าใช้จ่ายที่วางไว้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง และการพัฒนาตารางการผลิต บอกความต้องการทรัพยากรในการผลิตและวางแผนการผลิตได้อย่างอัตโนมัติ โดยปกติแล้วซอฟต์แวร์ต่างๆ เหล่านี้จะมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาจำนวนวัตถุดิบและช่วงเวลาที่จะต้องสั่งซื้อได้ วิธีการหาว่าต้องสั่งสินค้ามาไว้ในคลังปริมาณเท่าใดเรียกว่าวิธีการการปริมาณการสั่งซื้อทางเศรษฐกิจ (Economic Order Quantity: EOQ) โดยปริมาณที่หาได้นี้จะต้องทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย ส่วนการหาว่าต้องสั่งสินค้ามาไว้ในคลังเมื่อใดจะใช้วิธีการหาจุดสั่งซื้อเพิ่ม (Reorder Point: ROP) ซึ่งแสดงถึงค่าระดับปริมาณสินค้าคงเหลือที่วิกฤต

2.4 การวางแผนการใช้ทรัพยากรการผลิต (Manufacturing Resource Planning: MRP II) ได้แก่ ระบบที่ใช้การวางแผนเครือข่ายเพื่อให้บุคคลต่างๆ สามารถดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการและผลผลิตแก่ลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก ในขณะที่เสียค่าใช้จ่ายและมีสินค้าหรือวัตถุดิบในคลังสินค้าในปริมาณต่ำ โดยมีการทำนายความต้องการของลูกค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การวางแผนการผลิต การแสดงรายการวัตถุดิบที่ต้องใช้ การวางแผนการสรรหาแหล่งวัตถุดิบที่ต้องใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้จะถูกส่งไปให้แก่ลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ

2.5 ระบบการระบุตัวสินค้าโดยอัตโนมัติ (Automatic Identification System: AIS) ซึ่งเป็นระบบที่ถูกออกแบบมาให้อ่านข้อมูลแล้วบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เช่น ระบบบาร์โค้ด (Bar Codes) ซึ่งระบบนี้นิยมใช้กันในห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ เคาร์เตอร์เซอร์วิสต่างๆ หรือสหกรณ์บางประเภท เช่น ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่รับชำระค่าสินค้าจะนำสินค้าที่ติดบาร์โค้ดไปสแกนผ่านเครื่องอ่านบาร์โค้ดซึ่งสามารถที่จะระบุ ประเภทของสินค้าได้โดยดูได้จากแถบขาว-ดำที่หน้าแตกต่างกันไปและมีตัวเลขกำกับด้านล่าง โดยประเทศไทยจะใช้รหัสที่ขึ้นต้นด้วย 8 85xxxx xxxxxx โดยระบบจะบันทึกข้อมูลการขายลงในคอมพิวเตอร์เพื่อตัดยอดสินค้าคงเหลือประเภทสินค้านั้นๆ และออกไปเสร็จให้แก่สมาชิก

2.6 การผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-Aided Manufacturing: CAM) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยด้านการผลิต เช่น การตรวจสอบและติดตาม ได้แก่ การควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ในการผลิตต่างๆ การตรวจสอบค่าและข้อกำหนดในการผลิตต่างๆ เช่น อุณหภูมิที่ใช้ ค่าความดันอากาศ ฯลฯ หรือใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการกำหนดรหัสสินค้า การจัดลำดับในกระบวนการผลิต เป็นต้น

2.7 การนำคอมพิวเตอร์เข้าไปเชื่อมโยงในการผลิต (Computer-Integrated Manufacturing: CIM) ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการผลิตเข้าด้วยกันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวมขั้นตอนการผลิตทั้งหมด เช่น การประมวลผลคำสั่งซื้อ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ และการขนส่งเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการทำงานส่วนต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยอาจนำระบบการผลิตแบบคล่องตัว (Flexible Manufacturing System: FMS) เข้ามาใช้ร่วมด้วย ทำให้สามารถเปลี่ยนการผลิตสินค้าอย่างหนึ่งเป็นอีกอย่างหนึ่งเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.8 การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control and Testing) ได้แก่ กระบวนการในการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาตรงตามที่ถูกคำต้องการ โดยใช้ซอฟต์แวร์ในการควบคุมคุณภาพต่างๆ ผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการควบคุมคุณภาพ คือ รายงานค่าใช้จ่ายที่ลดลงและยอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยสารสนเทศที่ได้จากระบบนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์การผลิตและรายงานควบคุมคุณภาพ และสามารถใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

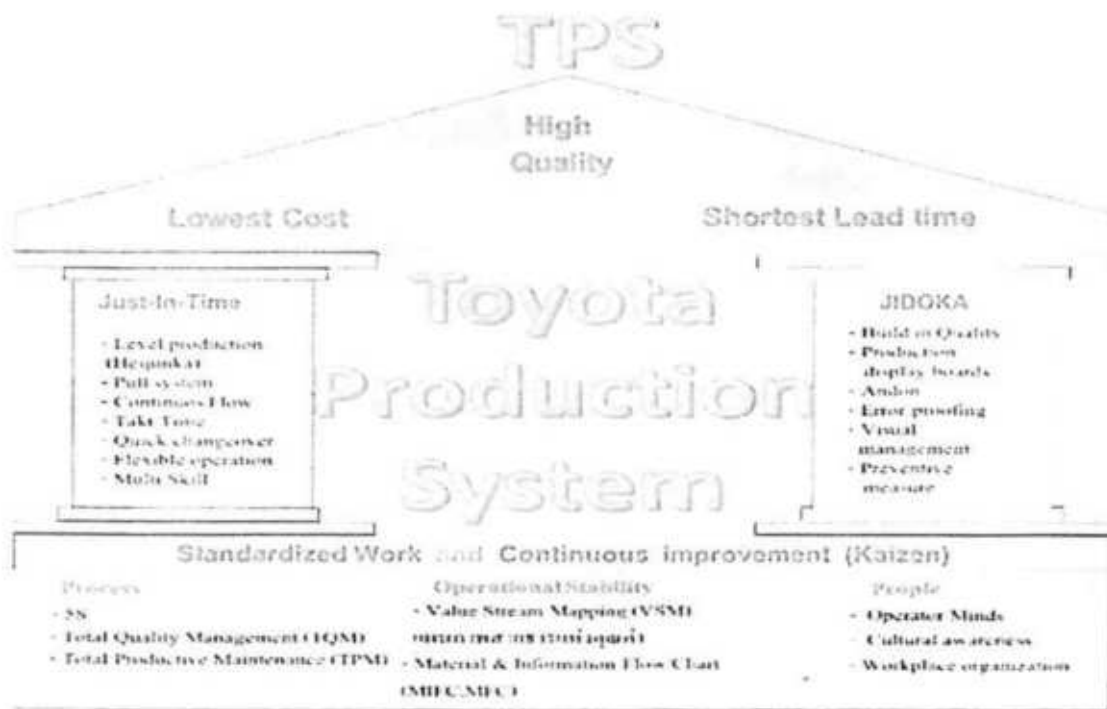
### 3. เทคนิคการจัดการการผลิต

ในการจัดการการผลิตนั้นองค์การจะต้องมีหลักหรือเทคนิคในการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะได้รับคามพึงพอใจสูงสุด โดยเทคนิคในการจัดการการผลิตมีดังนี้

3.1 การควบคุมสินค้าและการผลิตที่ทันเวลาพอดี (Just In Time Inventory and Manufacturing) การเก็บสินค้าและวัตถุดิบในคลังสินค้าเป็นจำนวนมากทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง และอาจเกิดการเสียหายได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์หนึ่งของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต ก็คือ การควบคุมสินค้าคงเหลือให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด โดยไม่กระทบกับความต้องการในการนำสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นไปใช้ในการผลิต วิธีที่นิยมใช้ได้แก่วิธีการควบคุมคลังสินค้าแบบทันเวลา (Just In Time: JIT Inventory Approach) โดยแนวคิดทางการผลิตที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น โดยยึดหลักการสำคัญ คือ การผลิตในจำนวนเท่าที่ความต้องการในเวลาที่ต้องการและมีการควบคุมสินค้าคงเหลือให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งสินค้าและวัตถุดิบจะถูกส่งไปให้ในช่วงเวลาก่อนที่จะสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นไปใช้ในการผลิต ทำให้ไม่ต้องเก็บไว้ในคลังสินค้าเป็นเวลานานๆ

3.2 ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) เป็นระบบการผลิตที่มุ่งเน้นในเรื่องการกำจัดความสูญเปล่าเพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยยึดหลักการผลิตสินค้าที่ลูกค้าต้องการในเวลาที่ต้องการ และในจำนวนที่ต้องการเท่านั้น เพื่อควบคุมสินค้าคงคลังในจำนวนที่จำเป็นหรือของส่วนเกินต่างๆ จากกระบวนการผลิต

หลักการสำคัญในการลดต้นทุนการผลิตของระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือ Just In Time (JIT) และ JIDOKA ดังภาพที่ 8.8



ภาพที่ 8.8 ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS)

ที่มา: T.Ohno. (1978). p. 88.

จากภาพที่ 8.8 กระบวนการโดยเริ่มจากระบบการผลิตแบบ Just In Time จะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนของปรับให้สายการผลิตมีความราบเรียบสม่ำเสมอในทุกขั้นตอน หรือที่เรียกว่าการทำงานแบบ Heijunka หรือ Leveled Production ในขั้นตอนนี้ระยะเวลาการผลิตในแต่ละกระบวนการจะถูกควบคุมด้วยระบบ Takt Time ในการกำหนดจังหวะการผลิตสินค้าต่อชิ้นให้เป็นไปตามจังหวะที่ลูกค้าต้องการ เพราะปัจจุบันนี้กระบวนการผลิตรถยนต์ในแต่ละสาย (Line) ซึ่งการผลิตได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมมากโดยสายการผลิตแต่ละสายอาจประกอบด้วยการผลิตรถยนต์หลายๆ รุ่นในเวลาเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความต่อเนื่องของการผลิต (Continuous Flow Processing) ในแต่ละขั้นตอนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ระบบ Just In Time ประสบความสำเร็จ ส่วนระบบการควบคุมตัวเองอัตโนมัติ (JIDOKA) เป็นกระบวนการควบคุมตัวเองโดยอัตโนมัติเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในสายการผลิตหรือในเครื่องจักรโดยระบบฯ จะเริ่มจากการติดตั้งสัญญาณไฟฟ้า (Andon) ทำให้บุคลากรทราบว่าต้องประกอบชิ้นส่วนใด หากพบข้อผิดพลาดที่ไม่จำเป็นต้องมีการหยุดสายการผลิต เช่น บุคลากรใส่หรือประกอบชิ้นส่วนผิดพลาดจากที่กำหนดไว้ สัญญาณเตือนจะดังขึ้นทันที แต่หากว่ามีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นของเครื่องจักรได้มีระบบที่เรียกว่า การกำหนดจุดหยุด (Fixed Position Stop System) ไว้ โดยบุคลากรสามารถดึงสัญญาณนี้เพื่อเป็นการเรียกให้หัวหน้างานได้สามารถเข้ามาตรวจสอบและแก้ไขได้อย่างทันทีทันใด นอกจากนี้ ณ ขั้นตอนสุดท้ายของระบบนั้นยังมีระบบที่เรียกว่า POKAYOKE หรือเครื่องมือที่ป้องกันสถานการณ์อันผิดพลาดอันอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาได้ก่อนที่จะส่งต่อไปยังระบบอื่นๆ

ข้อดีของระบบ JIDOKA นั้นจะช่วยให้ไม่มีสินค้าเสียหายหรือไม่ได้มาตรฐานเกิดขึ้น และ จะช่วยให้การไหลของวัสดุในระบบ JIT ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยซึ่งจะช่วยลดเวลาการทำงาน และ ป้องกันการเกิดของเสีย (Waste) ในระบบ เช่น การเสียเวลาตรวจสอบสินค้า การรอคอย การขนส่ง และ สินค้าเสียหายหรือคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐาน

โดยสรุป ระบบการผลิตแบบโตโยต้าเป็นการนำเทคนิคและเครื่องมือการควบคุมสินค้าและการผลิต ที่ทันเวลาพอดี และการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ด้วยกัน คือ การผลิตแบบให้ทันเวลาเพื่อลดการสำรอง วัสดุดิบ ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บบำรุงรักษาก่อนการส่งมอบ และออกแบบขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตให้สั้น ลดความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย การเกิดของเสียและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยเพิ่มเติมเครื่องมือ การควบคุมตัวเองแบบอัตโนมัติ (JIDOKA) คือ การให้บุคลากรในแต่ละจุดงานเป็นผู้ตรวจสอบ เมื่อเกิด ข้อผิดพลาดในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการก็สามารถหยุดการผลิต หยุดการส่งสินค้าที่เสียหายและไม่มีคุณภาพไปยังกระบวนการถัดไป

3.3 การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เป็นระบบการผลิตที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกว่า ทำให้เกิดมาตรฐานการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งขจัดความสูญเปล่าอันสืบเนื่องมาจากทั้งด้านคุณภาพ ราคา การจัดส่งสินค้า และบริการแก่ลูกค้า โดยหลักการของระบบการผลิตแบบลีนมี 5 ข้อ คือ

3.3.1 การระบุคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยอาจจะใช้วิธีการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของธุรกิจกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

3.3.2 จัดทำผังแห่งคุณค่า ซึ่งจะระบุถึงกิจกรรมที่ต้องกระทำทั้งหมด ตั้งแต่รับวัสดุเข้า โรงงาน จนกระทั่งมีการส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้า

3.3.3 การมุ่งเน้นที่จะทำให้สายการผลิตสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา โดยปราศจากอุปสรรคขัดขวาง โดยใช้หลักการไหลของงานอย่างต่อเนื่อง

3.3.4 การให้ลูกค้าเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการ คือ จะทำการผลิตก็ต่อเมื่อลูกค้าเกิด ความต้องการสินค้านั้น และผลิตในปริมาณเท่าที่ลูกค้าต้องการ จึงมีความสอดคล้องกับระบบการผลิตตามสั่ง

3.3.5 การสร้างคุณค่าและขจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง มุ่งการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและ บริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการค้นพบความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นระหว่างผลิตและกำจัดความสูญเปล่านั้น ให้หมดสิ้นไป

#### 4. สารสนเทศเพื่อการจัดการการบริการ

ปัจจุบันในหลายๆ องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาให้ บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งการนำเสนอบริการใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับธุรกิจ รวมถึงการมอบประสบการณ์ใหม่ๆ ในการใช้งาน ซึ่งรวมถึงการสร้างความประทับใจให้แก่ ลูกค้า/สมาชิกส่งผลทำให้หน่วยงานของสหกรณ์รวมถึงองค์กรธุรกิจที่เน้นการให้บริการอื่นๆ ได้เริ่มนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ภายในองค์กร

**4.1 ความหมายของสารสนเทศเพื่อจัดการการบริการ** สารสนเทศเพื่อจัดการการบริการ (Services Management Information) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการให้บริการ ทั้งในด้านการบริการแก่สมาชิกหรือไม่ใช่สมาชิก และการบริหารงานในส่วนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน เพื่อรองรับธุรกิจของสหกรณ์ที่ขยายขอบเขตการให้บริการออกไป โดยตอบสนองเพื่อให้ตรงตามความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกที่มีความหลากหลาย และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในการรับบริการจากสหกรณ์ว่าจะมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง แม่นยำ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ร้านค้า ล้วนแต่ได้นำสารสนเทศที่สหกรณ์วิเคราะห์และประมวลผลขึ้น มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกและฝ่ายจัดการ

**4.2 การดำเนินงานในด้านการให้บริการของสหกรณ์** แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ สารสนเทศการให้บริการแก่สมาชิกที่เข้ามาติดต่อกับสหกรณ์ (Front Office) และสารสนเทศงานในส่วนของการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ (Back Office) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก วรพงษ์ สมิทธิฤทธา, 2562)

**4.2.1 สารสนเทศการให้บริการแก่สมาชิกที่เข้ามาติดต่อกับสหกรณ์ (Front Office)** ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของสหกรณ์ในการให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งลักษณะของงานจะเป็นการบันทึกรายการทำธุรกรรมที่เกิดขึ้นของการเข้ามาใช้บริการของสมาชิก การให้คำปรึกษา และบริการข้อมูลแก่สมาชิก การพิมพ์เอกสารธุรกรรมให้แก่สมาชิก ตัวอย่าง การกดบัตรคิวในการทำธุรกรรมการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยระบบจะทำการบันทึกว่าสมาชิกมาทำธุรกรรมด้านใด เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน หรือการขอสินเชื่อ เป็นต้น โดยระบบจะทำการบันทึกและประมวลผลข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลกลางของสหกรณ์ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูข้อมูลได้ในแต่ละวันหรือรายเดือน เพื่อทำรายงานส่งผู้บริหารสหกรณ์ต่อไป และสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ต่อไปได้

**4.2.2 สารสนเทศงานในส่วนของการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ (Back Office)** ลักษณะงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจการบริการสมาชิกให้การจัดทำรายการธุรกรรมให้เสร็จอย่างรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดในการใช้ข้อมูล การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลหลักของสหกรณ์ และการจัดทำรายงานเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ เช่น งานบัญชี งานบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการจัดการเอกสารภายในสหกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

#### กิจกรรม 8.2.2

1. จงยกตัวอย่างเทคนิคการบริหารการผลิตที่สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารการผลิตของสหกรณ์ได้อย่างไรบ้าง อธิบายมาโดยสังเขป
2. จงอธิบายสารสนเทศการให้บริการว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.2)

## เรื่องที่ 8.2.3

### การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าองค์กรการได้ก้าวสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่องก่อนที่จะตัดสินใจเพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารขององค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารธุรกิจ โดยการนำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานนั้นเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และสะดวกต่อผู้ใช้บริการและผู้รับบริการ

สารสนเทศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลจากข้อมูลในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยจะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และแปลผลออกมาใช้ได้ ซึ่งสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นระบบที่ใช้ในการจัดเก็บ วิเคราะห์ เรียกใช้ และการแจกจ่ายข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้เป็นเพียงคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่หมายถึงระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป และข้อมูลต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้สนับสนุนกิจกรรมในด้านต่างๆ ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Kavanagh, Thite & Johnson, 2012, p. 17), (Laudon & Laudon, 2007, p. 53)

โดยระบบสารสนเทศถูกออกแบบเพื่อใช้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมนโยบาย ตลอดจนการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ การจัดเก็บข้อมูลประวัติบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการและด้านสุขภาพ ตลอดจนความปลอดภัยในการทำงาน (O' Brien, 2004, p. 242)

#### 1. ความหมายของสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information) เป็นสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกพัฒนาเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนอัตรากำลังคน การออกแบบงาน การจ้างงาน การพัฒนา ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การออกแบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีข้อมูลที่ต้องการที่จะป้อนข้อมูลลงในระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบให้สามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยคุณลักษณะข้อมูลที่สำคัญคือ 1) ทันเวลา (Timely) ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการด้วยสารสนเทศที่ทันเวลาและทันสมัย (Up to Date Information) ดังนั้น ข้อมูลที่ได้มาต้องเป็นปัจจุบันเสมอเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลง 2) ความถูกต้อง (Accurate) ผู้บริหารจะต้องมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลที่หามา 3) สั้นและกะทัดรัด (Concise) ผู้บริหารต้องการข้อมูลที่สั้นแต่ได้ใจความสมบูรณ์สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาสรุปข้อมูลอีกครั้ง 4) ตรงประเด็น (Relevant) ผู้บริหารควรมีข้อมูลสารสนเทศต้องสอดคล้องหรือตรงต่อความต้องการใช้งานของผู้ใช้งาน และ 5) ครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete) ผู้บริหารควรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนครอบคลุมสาระสำคัญที่จำเป็นจะช่วยในการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2553, น. 25)

## 2. ความสำคัญของสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันสารสนเทศมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์การเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งมีความสำคัญดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับสารสนเทศด้านอื่น ๆ ขององค์การ ในอนาคตแนวโน้มของกระแสการบริหารระบบสารสนเทศทั่วทั้งองค์การ (Total Information Management System) จะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่จะสร้างความได้เปรียบกันมากยิ่งขึ้น องค์การใดบริหารสารสนเทศได้รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากกว่าจะเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการควบหรือยุบรวมของกิจการขององค์การต่าง ๆ มีหลายองค์การที่ตกลงรวมธุรกิจกันโดยผ่านการศึกษาในทุกๆ ด้าน ยกเว้นเรื่องบุคลากรหลังจากรวมกันแล้ว พบว่าผู้บริหารระดับสูงลาออกเพราะขัดแย้งกัน มีการเมืองเกิดขึ้นในองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาการขาดข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) ที่มารวมกัน เช่น การขาดข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น อายุ วุฒิการศึกษา เพศ ฯลฯ

2.3 การก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสารสนเทศ โดยระบบสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การติดตามสารสนเทศไม่ใช่สนใจเฉพาะระดับจุลภาค แต่ต้องติดตามในระดับมหภาคควบคู่กันไปด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาครวดเร็วมาก สิ่งที่สำคัญที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงและเตรียมตัวให้พร้อม คือ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ พร้อมทั้งจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งให้เป็นโอกาสทางการบริหาร สิ่งนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการเข้าไปมีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ เช่น ถ้าทราบว่าจะระส่ำของการยุบหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ไปสู่การใช้บริการจากภายนอก (Outsource) มีมากขึ้น และอาจเข้ามาสู่องค์การ ถ้าทราบล่วงหน้าก็ต้องเตรียมหามาตรการรองรับไว้ อาจจะเตรียมการในการฝึกอบรมคนในหน่วยงานสนับสนุนที่มีอยู่ให้สามารถทำงานในด้านอื่นๆ ได้ เมื่อดังเวลาที่จะต้องปลดคนออกเนื่องจากจะนำบริการจากภายนอกเข้ามาทดแทน จะได้ปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออก ซึ่งอาจจะเป็นคนที่อยู่ในหน่วยงานหลักก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นคนในหน่วยงานที่ถูกยุบเท่านั้น เพราะถ้าไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว เมื่อดังเวลาคน

ในหน่วยงานนั้นๆ อาจจะถูกปลดออกทั้งหมด ซึ่งอาจจะรวมถึงคนดีมีความสามารถรวมอยู่ด้วย ในขณะเดียวกัน คนที่ด้อยกว่าซึ่งอยู่ในหน่วยงานที่ไม่ถูกยุบยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป

2.4 สามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากความสามารถทางเทคโนโลยีในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้แต่ความสามารถในการนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากระบบไปใช้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะหมายถึงคุณค่าของสารสนเทศที่มีอยู่ว่ามีค่าน้อยเพียงใด สารสนเทศบางอย่างอาจจะลดค่าใช้จ่ายขององค์กรธุรกิจได้เป็นมูลค่ามากมาย และสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้ เช่น ถ้าองค์กรธุรกิจต้องการไปตั้งโรงงานในเขตใดเขตหนึ่ง แต่ทราบมาว่าแหล่งนั้นมีปัญหาด้านสภาพแรงงานสูง และโอกาสที่ธุรกิจจะประสบปัญหาจากการประท้วง การเรียกร้องต่างๆ นั้นมีมาก ซึ่งสามารถนำข้อมูลในด้านต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันได้และชี้ให้เห็นผลดี ผลเสีย ให้ผู้บริหารได้รับทราบ ซึ่งผู้บริหารอาจจะไม่เสี่ยงกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต แม้ว่าผลการศึกษาในด้านอื่นๆ จะดีก็ตาม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจถือว่าเป็นสุดยอดของข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐานที่ได้มาจากทุกระดับขององค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปยังผู้บริหารระดับสูง เพื่อดำเนินการตัดสินใจในเชิงธุรกิจอย่างได้ผลสัมฤทธิ์

### 3. สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถจำแนกได้ดังภาพที่ 8.9 (ปรับปรุงจาก <https://paraweessri.files.wordpress.com/2018/08/>, 2563)



ภาพที่ 8.9 สารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์



จากภาพที่ 8.9 สารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)** เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการบุคลากรของสหกรณ์ในส่วนของอัตรากำลังคนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของแต่ละฝ่าย จากนั้นทำการพยากรณ์ถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต เริ่มต้นตั้งแต่ผู้จัดการสหกรณ์สืบค้นสารสนเทศจากภายในสหกรณ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และยังสามารถสืบค้นสารสนเทศจากภายนอกสหกรณ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ หลังจากนั้นทำการนำเข้าข้อมูลผ่านโปรแกรมการวางแผนอัตรากำลังคน และนำออกสารสนเทศในรูปแบบของแผนอัตรากำลังคน ซึ่งระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละหน้าที่ หลังจากนั้นจึงส่งแผนอัตรากำลังคนให้หัวหน้าฝ่ายบริหารทำการต่อไป

**3.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการควบคุมตำแหน่งงาน (Position Control)** เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังคน ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศจากภายนอกส่วนหนึ่ง คือ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานและตำแหน่งงานขององค์กรอื่น ซึ่งสารสนเทศจากหน่วยงานของรัฐในส่วนของระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นตั้งแต่ผู้จัดการสหกรณ์นำแผนอัตรากำลังคน ซึ่งได้รับจากระบบวางแผนอัตรากำลังคนมาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกประเภทของงานตามโครงสร้างและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของงาน (Job Description) คุณลักษณะเฉพาะงาน (Job Specification) บัญชีรายชื่อตำแหน่งงานและบัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่าง เพื่อนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ต่อไป

**3.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)** การสรรหาและการคัดเลือกก่อนจะบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์งาน และการควบคุมตำแหน่ง สำหรับกระบวนการสรรหาโดยการสร้างระบบเก็บรวบรวมผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะเฉพาะงานของตำแหน่งที่ว่าง สหกรณ์เลือกใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางหนึ่งของการประกาศรับสมัครงาน เริ่มต้นตั้งแต่เจ้าหน้าที่สรรหาทำการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยออกประกาศรับสมัครงานผ่านหลายช่องทางรวมทั้งเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เมื่อผู้สมัครทำการยื่นใบสมัครด้วยตนเองที่สหกรณ์หรือยื่นใบสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลกับโปรแกรมรับสมัครงาน ระบบจะจัดเก็บข้อมูลในแฟ้มข้อมูลผู้สมัคร หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จะทำการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในขั้นต้นเพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ารับการสอบสัมภาษณ์ หลังจากนั้นระบบจะแจ้งเรียกสัมภาษณ์ให้กับผู้สมัครทราบ นอกจากนี้ยังออกรายงานสถิติผู้สมัครงานของแต่ละตำแหน่ง รายชื่อผู้สมัครและแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ส่งให้กรรมการผู้สอบสัมภาษณ์ พร้อมกับใบสมัครงานทั้งหมดเพื่อเตรียมการสัมภาษณ์ต่อไป

ส่วนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เกิดขึ้นภายหลังจากที่ดำเนินการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่ผู้สมัครงานได้รับแจ้งการเรียกสัมภาษณ์ ตามวันเวลาที่นัดหมายกับสหกรณ์ โดยคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์จะเรียกตัวผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงประชุมเพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์ส่งให้เจ้าหน้าที่สรรหาบันทึกผลการสัมภาษณ์ เพื่อโอนย้ายข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากแฟ้มข้อมูลผู้สมัครทั้งหมดมาจัดเก็บที่แฟ้มข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก และแจ้งผลการสัมภาษณ์ให้ผู้สมัครเพื่อรับทราบผล ในกรณีผู้สมัครผ่านการคัดเลือกจะได้นัดหมายให้มารายงานตัวเพื่อบรรจุเข้าทำงานต่อไป

3.4 ทะเบียนประวัติบุคลากร (Personnel Record) เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุเข้าทำงาน (Job Placement) การทะเบียนประวัติบุคลากร (Personnel's Base) และการบันทึกเวลาเข้า-ออก (Time Attendance) ซึ่งสารสนเทศที่ได้จากทะเบียนประวัติบุคลากรจำเป็นต้องใช้ตลอดอายุการทำงานของบุคลากรแต่ละคน เช่น การจ่ายเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยจัดแบ่งข้อมูลบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ ประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงาน รวมทั้งลักษณะความชำนาญการ การฝึกอบรม และการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน

กระบวนการทะเบียนประวัติบุคลากรรวมถึงการบรรจุเข้าทำงาน และการลงทะเบียนประวัติบุคลากร ซึ่งหลังจากผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องมารายงานตัวเข้าทำงานภายในวันเวลาที่แจ้งไว้ จากนั้นจึงมีการโอนย้ายข้อมูลจากแฟ้มผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกมาไว้ในแฟ้มบุคลากร เพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร พร้อมทั้งปรับสถานะจากตำแหน่งงานว่าง มาเป็นตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแล้ว โดยระบบยังออกคำสั่งบรรจุบุคลากรเพื่อแจ้งให้ฝ่ายงานต่างๆ ทราบ พร้อมทั้งออกบัตรประจำตัวให้แก่บุคลากรผู้เข้ารับการบรรจุ ในบางหน่วยงานอาจกำหนดให้บุคลากรทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนเข้ารับการบรรจุก็ได้ โดยบุคคลที่ได้รับการบรรจุจะต้องเข้าปฏิบัติงานทุกวันทำการในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และจะต้องบันทึกเวลาเข้าออกจากงานประจำวัน เพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นข้อมูลการปฏิบัติงานในขั้นต้นซึ่งสหกรณ์จะใช้เทคโนโลยีรับเข้าข้อมูลของการบันทึกเวลาการทำงานที่ทันสมัย เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบบุคลากรในส่วนข้อมูลบุคลากรและการทำงานหากมีการกลางานก็จะบันทึกข้อมูลการลาเข้าสู่ระบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจ่ายเงินเดือน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการบันทึกเวลาการทำงาน บุคลากรมาถึงสหกรณ์ก่อนเวลาเข้างาน โดยทำการตรวจลายนิ้วมือที่เครื่องตรวจลายนิ้วมือเพื่อบันทึกเวลาเข้างาน ระบบจะบันทึกเวลาการทำงานของบุคลากรผ่านเข้าสู่โปรแกรมเงินเดือนและจัดเก็บแฟ้มข้อมูลบุคลากรโดยอัตโนมัติ ในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ต้องเขียนใบลาขึ้นเสนอขออนุมัติต่อผู้จัดการสหกรณ์ เมื่อได้รับการอนุมัติการลาแล้วจึงส่งใบลาไปที่ฝ่ายบุคลากรเพื่อทำการบันทึกการลา ในกรณีที่บุคคลมีความจำเป็นจะต้องทำงานล่วงเวลา จะต้องเขียนใบขอลางานล่วงเวลาต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและหากมีการลงนามอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จึงจัดส่งไปที่ฝ่ายบุคลากรเพื่อแจ้งให้ทราบต่อไป และเมื่อถึงเวลาทำงานล่วงเวลา บุคคลจะต้องสแกนลายนิ้วมือออกเช่นเดียวกับการทำงานในเวลาปกติ เมื่อถึงสิ้นเดือนระบบจะออกรายงานการบันทึกเวลาทำงาน ประวัติการลาการทำงานล่วงเวลา และรายงานสรุปเวลาการทำงานเพื่อนำส่งผู้จัดการสหกรณ์เพื่อพิจารณาจ่ายเงินเดือนต่อไป

3.5 การจ่ายเงินเดือนและค่าล่วงเวลา (Payroll and Overtime Pay) การจ่ายเงินเดือนและค่าล่วงเวลารวมทั้งการคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยการจ่ายเงินเดือนและค่าล่วงเวลารวมทั้งเงื่อนไขการคำนวณรายได้สุทธิเพื่อนำมาคำนวณเงินเดือนจ่ายบุคลากรก็จะแตกต่างกันแล้วแต่นโยบายการจ่ายเงินเดือนแต่ละหน่วยงาน สำหรับการจ่ายเงินเดือนและค่าล่วงเวลา ณ วันสิ้นเดือนจะมีการประมวลผลโปรแกรมเงินเดือน เพื่อคำนวณรายได้สุทธิที่จ่ายบุคลากร โดยใช้ข้อมูลอัตราเงินเดือนและรายได้อื่นๆ จากแฟ้มข้อมูลบุคลากร เวลาการทำงานปกติและการทำงานล่วงเวลาจากแฟ้มข้อมูลการทำงาน ข้อมูลอัตราภาษี

ที่นำมาคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาจากแฟ้มข้อมูลอัตราภาษี และข้อมูลลดหย่อน รวมทั้งการหักอื่นๆ จากแฟ้มข้อมูลลดหย่อน โปรแกรมการคำนวณเงินเดือนจะจัดเก็บข้อมูลไว้ที่แฟ้มข้อมูลเงินเดือน พร้อมทั้งจัดพิมพ์ใบจ่ายเงินเดือน (Pay In Slip) ให้บุคลากรแต่ละคนไว้เป็นหลักฐานการจ่ายเงินเดือน โดยธนาคาร/สหกรณ์ให้ทำการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากบุคลากรแต่ละคน และออกรายงานสรุปการจ่ายเงินเดือนแยกตามแผนกส่งให้ผู้จัดการสหกรณ์เพื่อใช้ในการตรวจสอบและตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ต่อไป

**3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** โดยสารสนเทศที่ได้มาเป็นข้อมูลนำเข้าของการพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายงานไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่ละสหกรณ์ใช้อาจแตกต่างกันไป เช่น วิธีการประเมินประสิทธิผลของงาน วิธีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ตลอดจนวิธีการวัดเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นต้น ดังนั้นโปรแกรมประเมินผลงานที่ดี ควรจะให้ผู้ใช้สามารถสร้างใบประเมินผลงานและเลือกวิธีประเมินผลงานได้ โดยกำหนดหัวข้อการประเมินเงื่อนไขของการประเมิน รวมทั้งวิธีการให้คะแนนได้ตามที่ผู้ใช้งานต้องการ ตลอดจนมีเครื่องมือช่วยสร้างแบบจำลองโครงสร้างเงินเดือนซึ่งนำมาใช้งานด้านการปรับเงินเดือนบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว อีกทั้ง ผู้จัดการสหกรณ์สามารถนำรายงานที่เป็นผลลัพธ์ของแบบจำลองโครงสร้างเงินเดือนใหม่ มาทำการพิจารณาและเปรียบเทียบก่อนตัดสินใจปรับเงินเดือนในส่วนกระบวนการธุรกิจของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเริ่มต้นตั้งแต่เจ้าหน้าที่ใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ารับข้อมูลบุคลากร การทำงาน ผลงาน และการประเมินซึ่งมีการจัดเก็บหัวข้อประเมิน เงื่อนไขและวิธีการประเมินเพื่อสร้างใบประเมินผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินผลของสหกรณ์ และส่งใบประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชาผ่านทางอินเทอร์เน็ต เมื่อได้รับผลการประเมินแล้ว ระบบจะจัดเก็บไว้ในแฟ้มข้อมูลผลการประเมินและส่งให้ผู้จัดการสหกรณ์พิจารณาปรับเงินเดือน หลังจากนั้นระบบจะออกเอกสารผลการประเมินที่รวมถึงข้อมูลการปรับเงินเดือนเพื่อนำส่งให้แก่บุคลากรรับทราบ ตลอดจนออกรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายงานการปรับเงินเดือน และรายงานสถิติคะแนนประเมินผลจำแนกตามต้นสังกัดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ อีกทั้งสร้างแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

**3.7 การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม (Training and Development Program)** การจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ถือเป็นหน้าที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถอย่างเต็มศักยภาพโดยจะศึกษาข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน และตำแหน่งงานรวมทั้งข้อมูลทักษะและความสนใจของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรตามโครงการฝึกอบรม โดยการพัฒนาและฝึกอบรมจะเริ่มตั้งแต่การใช้โปรแกรมพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งระบุถึงหลักสูตร วันที่ฝึกอบรม และตำแหน่งงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากแฟ้มบุคลากรเพื่อวิเคราะห์งาน ตำแหน่งงาน และผลการประเมิน หลังจากนั้นจึงใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อจัดดำเนินโครงการฝึกอบรม โดยมีการออกจดหมายแจ้งการฝึกอบรมแก่บุคลากร และจัดเก็บข้อมูลหลักสูตร วิทยากร และผลการฝึกอบรมไว้ภายในแฟ้มข้อมูล หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ระบบจะออกรายงานประเมินผลการฝึกอบรม รายงานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และรายงานการฝึกอบรมประจำปีเพื่อนำเสนอ

ผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจด้านโยกย้ายงาน รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งงานนอกจากนี้ ในการฝึกอบรมยังอาจทำได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เข้ามาช่วยได้

**3.8 การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ (Benefit/Fringe Benefit)** โดยกระบวนการวางแผนด้านผลประโยชน์ของบุคลากรและการจ่ายค่าสวัสดิการแก่บุคลากร ตลอดจนผลประโยชน์อื่นซึ่งนอกเหนือจากเงินเดือน และค่าจ้างแรงงาน เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้และความสามารถ โดยการจัดสวัสดิการอาจอยู่ในรูปของค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเครื่องแบบ ค่าอาหารกลางวัน เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายด้านผลประโยชน์อาจอยู่ในรูปแบบของหุ้นปันผล ค่าตอบแทนการเกษียณอายุก่อนครบกำหนด ตลอดจนเงินประกันสังคม จึงจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องสร้างระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านนี้ให้อยู่ภายใต้วงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีระบบควบคุมการจ่ายค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากร โดยผู้จัดการสหกรณ์ต้องมีการวางแผนด้านผลประโยชน์ของบุคลากร โดยถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ให้บุคลากรทราบ ส่วนระเบียบการจ่ายค่าสวัสดิการจะมีการระบุไว้ในคู่มือบุคลากรตั้งแต่ได้รับบรรจุเข้าทำงาน โดยบุคลากรสามารถขอใช้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายได้ตามระเบียบที่กำหนดไว้ แต่การจ่ายค่าผลประโยชน์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและผลกำไรที่สหกรณ์ได้รับ ตลอดจนความต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นสำคัญ โดยโปรแกรมจะจัดเตรียมตารางผลประโยชน์ และจัดเก็บไว้ที่เพิ่มข้อมูลผลประโยชน์ที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของระบบอินทราเน็ตเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียกดูข้อมูลและรับทราบผลประโยชน์ที่สหกรณ์จ่ายให้กับบุคลากรในขั้นต้นได้

#### 4. ประโยชน์ของสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

การนำสารสนเทศมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ก่อให้เกิดการเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสหกรณ์และบุคลากรของสหกรณ์ดังนี้ (ปรับปรุงจาก บุนงา กรวินัย, 2552, น. 10-11)

**4.1 สามารถดำเนินกิจกรรมได้สะดวก** โดยสหกรณ์มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการใช้สารสนเทศ ลดการใช้งานจากบุคลากร ลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสารสนเทศต่างๆ ได้ถูกโปรแกรมไว้ทั้งหมดเพียงแต่ให้บุคลากรทำตามขั้นตอนหรือวิธีการก็จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้รวดเร็วขึ้น

**4.2 การลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน** โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่มีความชำนาญการในการคิดคำนวณค่าล่วงเวลาของพนักงานแต่ละคน ทำให้เกิดการคิดคำนวณที่ผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงานหลายๆ คนได้

**4.3 การลดเวลาในการปฏิบัติงาน** โดยสามารถช่วยลดเวลาในการทำงานได้อย่างมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถใส่ข้อมูลตามที่โปรแกรมไว้ จากนั้นระบบจะประมวลผลพร้อมนำเสนอผลลัพธ์ที่ถูกต้องในรูปแบบที่ต้องการ นอกจากนั้นยังทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานได้เพิ่มขึ้น ทั้งปริมาณและคุณภาพ

4.4 การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดการจัดเก็บเอกสาร และการส่งผ่านเอกสาร ซึ่งจะส่งผลให้ประหยัดเนื้อที่การเก็บเอกสารและประหยัดค่าใช้จ่าย

4.5 การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่ได้มาตรฐาน โดยมีระดับการแบ่งการรักษาความปลอดภัยได้ตามต้องการ และยังมีสำรองข้อมูลเมื่อเกิดข้อมูลสูญหาย ตลอดจนการนำข้อมูลสำรองมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

4.6 สามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลอื่น ๆ ได้ เช่น สารสนเทศการเงินบัญชี สารสนเทศการตลาด หรือสารสนเทศการผลิต เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ใช้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้โดยไม่เสียเวลาในการดำเนินการ

### กิจกรรม 8.2.3

1. จงอธิบายความสำคัญของสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
2. สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.3)

## เรื่องที่ 8.2.4

### การใช้ประโยชน์สารสนเทศเพื่อการจัดการการเงิน

ปัจจุบันงานของนักบัญชีมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้มีการพัฒนาชุดคำสั่งสำเร็จรูปหรือชุดคำสั่งเฉพาะสำหรับช่วยในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาและเพิ่มความถูกต้องในการทำงานแก่ผู้ใช้ ทำให้นักบัญชีมีเวลาในการปฏิบัติงานเชิงบริหารมากขึ้น เช่น การออกแบบและพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบงบประมาณ และระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

#### 1. ความหมายของสารสนเทศการจัดการการบัญชีและการเงิน

การบัญชีและการเงินมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกสหกรณ์จะต้องดำเนินการโดยในส่วนของกระบวนการทางบัญชีและการเงินของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการทางการบัญชีจะเป็นขั้นตอนในการรวบรวมรายการหรือเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล การบันทึกข้อมูลและการสรุปผลลัพธ์ของข้อมูลซึ่งแสดงหรือ

นำเสนอให้อยู่ในรูปของรายงานทางการเงินและรายงานในรูปแบบต่างๆ หลังจากนั้นรายงานที่ได้จะถูกนำไปตีความหมายเพื่อช่วยให้ผู้จัดการสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผน การจัดการและการตัดสินใจต่อไป โดยทั่วไปแล้วการบัญชีมีการจัดทำบัญชี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) **การจดบันทึก (Recording)** โดยรายการค่าที่เกิดขึ้นซึ่งเรียงตามลำดับเหตุการณ์ลงในสมุดบันทึกรายการขั้นต้นในรูปของหน่วยเงินตรา
- 2) **การจัดหมวดหมู่ (Classifying)** โดยข้อมูลที่บันทึกไว้แบ่งออกเป็นหมวดบัญชี ซึ่งได้แก่ หมวดสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย
- 3) **การสรุปผล (Summarizing)** โดยยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีที่บันทึกในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมาสรุป
- 4) **การตีความผลสรุป (Interpreting)** การจัดทำรายงานทางการเงินในรูปของงบการเงิน (Financial Statement) ซึ่งถือเป็นผลงานของการบัญชี ตลอดจนการแปลความหมาย ผลงานของการบัญชี เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลหลายฝ่ายตามความต้องการ เช่น ผู้ลงทุนต้องการข้อมูลทางบัญชีเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

โดยกระบวนการทางบัญชีข้างต้นจะถูกจัดทำขึ้นทุกๆ รอบระยะเวลาบัญชีตามวัฏจักรทางการเงินหรือวงจรบัญชี (Accounting Cycle) โดยเรียกบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบัญชีว่า “นักบัญชี” (Accountant)

สำหรับสารสนเทศด้านการบัญชี (Accounting Information) จะเป็นการรวบรวม จัดระบบ และนำเสนอสารสนเทศทางการเงินที่ช่วยในการตัดสินใจแก่ผู้ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยสารสนเทศทางการเงินจะให้ความสำคัญกับสารสนเทศที่สามารถวัดได้ หรือการประมวลผลเชิงปริมาณมากกว่าการแก้ปัญหาเชิงคุณภาพ โดยสารสนเทศด้านการบัญชีจะมีส่วนประกอบหลัก 2 ส่วน คือ 1) บัญชีการเงิน (Financial Accounting) บัญชีการเงินเป็นการบันทึกรายการค่าที่เกิดขึ้นในรูปตัวเงิน จัดหมวดหมู่รายการต่างๆ สรุปผลและตีความหมายในงบการเงิน เช่น งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ นำเสนอสารสนเทศแก่ผู้ใช้และผู้สนใจข้อมูลทางการเงินขององค์การ เช่น นักลงทุนและเจ้าหนี้ นอกจากนี้ยังจัดเตรียมสารสนเทศในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งนักบัญชีสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการประมวลผล โดยจัดบันทึกลงในสื่อต่างๆ เช่น ซีดี ทรัมไดร์ เพื่อรอเวลาสำหรับการประมวลผลและแสดงผลข้อมูลตามต้องการ และ 2) บัญชีบริหาร (Managerial Accounting) บัญชีบริหารเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ระบบบัญชีจะประกอบด้วย บัญชีต้นทุน บัญชีงบประมาณ และรายงานการวิเคราะห์งบการเงิน ฯลฯ

ส่วนสารสนเทศด้านการเงิน (Financial Information) เป็นสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นสำหรับสนับสนุนกิจกรรมทางการเงินขององค์การ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การจัดการทางการเงินเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่แหล่งข้อมูลสำคัญในการบริหารเงินขององค์การมีดังต่อไปนี้

- 1) **ข้อมูลจากการดำเนินงาน (Operations Data)** เป็นข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุม ตรวจสอบ และปรับปรุงแผนการเงินขององค์การ

2) ข้อมูลจากการพยากรณ์ (Forecasting Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและประมวลผล เช่น การประมาณค่าใช้จ่ายและยอดขายที่ได้รับจากแผนการตลาด โดยใช้เทคนิคและแบบจำลองการพยากรณ์ โดยที่ข้อมูลจากการพยากรณ์ถูกใช้ประกอบการวางแผน การศึกษาความเป็นไปได้ และการตัดสินใจลงทุน

3) กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) เป็นเครื่องกำหนดและแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แนวทางการประกอบธุรกิจในอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่กลยุทธ์จะเป็นแผนหลักที่แผนปฏิบัติการอื่นต้องถูกจัดให้สอดคล้องและส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์

4) ข้อมูลจากภายนอก (External Data) ข้อมูลทางเศรษฐกิจและการเงิน สังคม การเมือง และปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยข้อมูลจากภายนอกจะแสดงแนวโน้มในอนาคตที่ธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จะเห็นได้ว่า สารสนเทศด้านการบัญชีและสารสนเทศด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากข้อมูลทางการเงินจะเป็นข้อมูลสำหรับการประมวลผลและการตัดสินใจทางการเงิน โดยฝ่ายการเงินจะนำตัวเลขทางการเงินมาประมวลผลตามที่ต้องการ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจทางการเงิน

## 2. ความสำคัญสารสนเทศการบัญชีและการเงิน

สารสนเทศการจัดการการบัญชีและการเงินมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ ก็เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกด้านสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารฯ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนบุคคลภายนอกที่สามารถนำข้อมูลทางบัญชีและการเงินไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่งการจัดการการบัญชีและการเงินมีความสัมพันธ์กันโดยข้อมูลทางการเงินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประมวลผลและการตัดสินใจทางการเงิน ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจทางการเงินได้ ซึ่งมีความสำคัญดังนี้

2.1 เป็นเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ โดยสารสนเทศทางบัญชีจะช่วยทำให้ธุรกิจของสหกรณ์สามารถวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ดูแนวโน้ม และการเติบโตในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้

2.2 เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์ต้องการที่จะขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน หรือสหกรณ์อื่นๆ ซึ่งจะต้องแสดงรายงานทางการเงินให้สถาบันการเงิน/สหกรณ์ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการขออนุมัติสินเชื่อ และยังมองเห็นโอกาสถึงความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์อีกด้วย

2.3 ทำให้สหกรณ์ทราบถึงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ตลอดจนสามารถนำข้อมูลจากงบแสดงฐานะทางการเงินมาช่วยในการวิเคราะห์ได้

2.4 สนับสนุนผู้ใช้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับด้านการเงินและผู้ใช้อื่น ๆ ให้สามารถเรียกใช้ข้อมูลและสารสนเทศทางด้านการเงินผ่านทางเครือข่ายในองค์กรได้ง่าย

### 3. สารสนเทศการจัดการการเงินของสหกรณ์

การจัดการการเงินของสหกรณ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อมาใช้ในการบริหารหรือการจัดการการเงิน ซึ่งการจัดการการเงินนั้น คือ จะต้องมีการวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน และการควบคุมทางการเงิน ตลอดจนการพิจารณานโยบายเงินปันผลของกิจการ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคงและส่งผลต่อสมาชิกผู้ถือหุ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในการจัดการการเงินตามกระบวนการ ดังนี้

3.1 การวางแผนทางการเงิน ในการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนทางการเงิน ซึ่งการวางแผนทางการเงินนั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด แผนการผลิตการบริการ แผนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยในทุกกิจกรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินเพื่อใช้ในการจัดการและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การที่ต้องการหารายได้หรือดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของสมาชิก โดยการวางแผนทางการเงินจำเป็นต้องมีเครื่องมือต่างๆ ในการพยากรณ์ทางการเงิน โดยองค์การจะต้องเลือกเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และผลที่ได้ คือ งบประมาณต่างๆ เช่น งบกำไรขาดทุนประมาณการ งบแสดงฐานะทางการเงินประมาณการ งบประมาณการลงทุน และงบกระแสเงินสดประมาณการ เป็นต้น

3.2 การจัดหาเงินทุน โดยสหกรณ์มีการวางแผนทางการเงินที่ดีแล้ว ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จำเป็นต้องใช้เงินทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรม สหกรณ์จะต้องจัดหาเงินทุนในส่วนต่างๆ เช่น ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง หรือทุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจัดหาเงินทุนดังกล่าวก็เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายก็เพื่อให้ได้เงินทุนตามความต้องการ และระยะเวลาที่เหมาะสม โดยจะต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด โดยสหกรณ์จะต้องพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุนต่างๆ และจะต้องจัดโครงสร้างเงินทุนอย่างเหมาะสมด้วย

3.3 การจัดสรรเงินทุน เมื่อสหกรณ์มีการวางแผนทางการเงินแล้วจะต้องมีการจัดสรรเงินทุนหรือการใช้เงินตามการวางแผนที่กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนแก่สหกรณ์ อย่างไรก็ตาม การลงทุนต่างๆ ย่อมจะมีความเสี่ยง ดังนั้น ควรที่จะจัดสรรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแหล่งเงินทุนและลักษณะธุรกิจขององค์การด้วย

3.4 การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน โดยจะเป็นการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการเงิน งบประมาณ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะต้องควบคุมในทุกๆ ด้าน เช่น การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือและวิธีการควบคุมในหลายวิธีเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนต่อไปได้ในอนาคต



#### 4. ประโยชน์ของสารสนเทศการจัดการการเงิน

สารสนเทศด้านการจัดการการเงินจะช่วยในการตัดสินใจให้ดีขึ้น ช่วยในการหาโอกาส และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และสามารถนำไปใช้สนับสนุนในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการข้อมูลได้อย่างทันเวลา ซึ่งองค์การธุรกิจและสหกรณ์สามารถนำสารสนเทศการจัดการการเงินมาใช้ประโยชน์ ได้ดังนี้

4.1 เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันแก่ผู้บริหารระดับล่างและพนักงาน เพื่อใช้ในการประสานงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน้าที่งานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น รายงานการขาย รายงานสินค้าคงเหลือ และรายงานเงินสดรับ-จ่ายประจำวัน เป็นต้น

4.2 เพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว แก่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้ประกอบกับข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลขทางการเงิน บริหารงานด้านการตลาด การผลิต หรือทรัพยากรบุคคล เช่น กำลังซื้อของผู้บริโภค และวิเคราะห์แนวโน้ม การเพิ่มขึ้นหรือลดของยอดขายสินค้า เป็นต้น

4.3 เพื่อให้ข้อมูลขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกำหนดแก่ผู้ใ้ภายนอก ซึ่งข้อมูลพื้นฐานตามกฎหมายดังกล่าวประกอบด้วย ตัวเลขในงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน หรือถ้าเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กิจการต้องจัดทำงบกระแสเงินสดเพิ่มเติมให้ผู้ใ้ภายนอกด้วย

##### กิจกรรม 8.2.4

1. การจัดการการเงินของสหกรณ์ประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบายมาพอสังเขป
2. จงอธิบายประโยชน์จากสารสนเทศการบัญชีการเงินมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.4)

## แผนการสอนตอนที่ 8.3

### การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 8.3.1 กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร
- 8.3.2 กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

#### แนวคิด

1. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาโปรแกรมบัญชีรายบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมในการบันทึกต้นทุนในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วย การกำหนดอาชีพ การบันทึกรายได้ การบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่าย และการรายงานต้นทุนอาชีพ ส่วนการจัดทำบัญชีครัวเรือนด้วยตนเองเพื่อใช้ในการบันทึกรายรับ รายจ่าย และการรายงานผลรายเดือน ทำให้เกษตรกรสมัยใหม่ที่เป็นสมาชิกในสหกรณ์ภาคการเกษตรสามารถบริหารจัดการผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สหกรณ์นอกภาคการเกษตรในปัจจุบันสามารถดำเนินธุรกิจในการแข่งขัน โดยอาศัยระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในเรื่องการซื้อขายสินค้า และการจัดการเพิ่มข้อมูลโดยผ่านคอมพิวเตอร์ โดยระบบสินค้าของสหกรณ์การเกษตร เป็นระบบที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรมทั้งการซื้อขายของสหกรณ์ โดยสามารถรองรับการบริหารการขาย การบริหารสินค้าคงเหลือ การจัดการระบบบริหารการขายสินค้า และการบริหารจัดการเกี่ยวกับลูกหนี้และเจ้าหนี้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.1 “กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.2 “กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

## เรื่องที่ 8.3.1

### กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีความสำคัญต่อสมาชิกและสหกรณ์ในหลายๆ ประเภท ซึ่งสามารถดำเนินกิจกรรมได้หลากหลาย สำหรับโปรแกรมบัญชีรายบุคคล (Smart Me) เป็นแอปพลิเคชันที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำหรับส่งเสริมให้บุคลากรและผู้สนใจทั่วไป ได้ใช้ในการบันทึกบัญชี (รายรับ-รายจ่าย) หรือแม้แต่การบันทึกบัญชีต้นทุนอาชีพ (รายได้ และ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย) เพื่อการวางแผนการใช้จ่ายและการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้โปรแกรมบัญชีรายบุคคลเป็นแอปพลิเคชันที่ใช้ง่าย สามารถบันทึกข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา โดยผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟน พร้อมทั้งมีการแสดงรายงานในรูปแบบกราฟที่ทันสมัย และเข้าใจง่ายเหมาะกับการใช้ชีวิตประจำวันในยุคดิจิทัล สำหรับในกรณีศึกษาเรื่องนี้จะยกตัวอย่างของการบันทึกบัญชีครัวเรือนและบัญชีต้นทุนอาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การบันทึกข้อมูลบัญชีครัวเรือน

การทำบัญชีครัวเรือนเป็นการจดบันทึกที่รายรับและรายจ่ายประจำวันของครัวเรือน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การซื้อสิ่งของอุปโภคและบริโภค เป็นต้น และยังสามารถนำข้อมูลมาวางแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการออม การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดคุ้มค่า และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้อีกด้วย

1.1 การบันทึกที่รายรับ สำหรับบันทึกที่รายรับประจำวันของผู้ใช้ โดยที่ผู้ใช้สามารถบันทึกที่รายรับพร้อมกันได้หลายรายการ และสามารถเพิ่มหมวดหมู่เพิ่มเติมได้



ภาพที่ 8.10 หน้าระบุจำนวนเงินรายรับ  
ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).



ภาพที่ 8.11 หน้าวันที่มีรายการรายรับ

1.2 การบันทึกการจ่าย สำหรับบันทึกการจ่ายประจำวันของผู้ใช้ โดยที่ผู้ใช้สามารถบันทึกการจ่ายพร้อมกันได้หลายรายการ และสามารถเพิ่มหมวดหมู่เพิ่มเติมได้

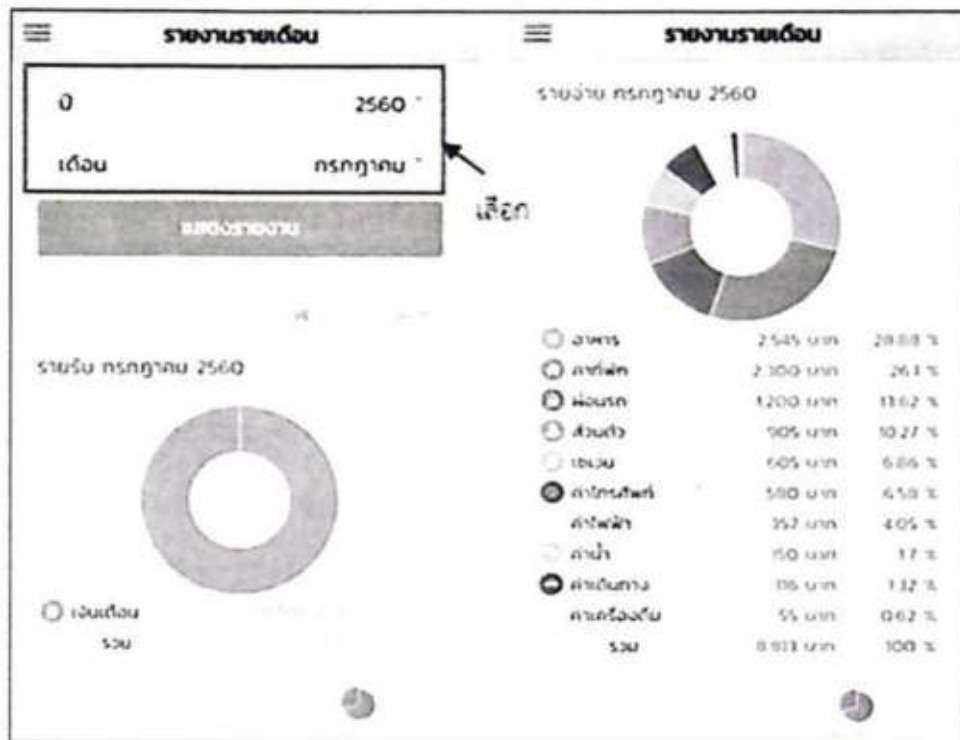


ภาพที่ 8.12 หน้าระบุจำนวนเงินรายจ่าย  
ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).



ภาพที่ 8.13 หน้าวันที่มีรายการรายจ่าย

1.3 รายงานบัญชีครัวเรือน สำหรับแสดงรายงานการบันทึกรายรับ-รายจ่าย บัญชีครัวเรือน สามารถเลือกการแสดงผลรายงานออกเป็นรายงานรายเดือน และรายงานรายปี



รูปที่ 8.14 รายงานรายเดือนของเดือนกรกฎาคม

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).

โดยสรุป การบันทึกบัญชีครัวเรือนจะทำให้สมาชิกของสหกรณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผนการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้มีรายได้ในการที่จะไปลงทุนหรือออม (ซื้อหุ้นสหกรณ์) เพิ่มมากขึ้น โดยโปรแกรมการบันทึกข้อมูลบัญชีครัวเรือนสามารถบันทึกข้อมูลทั้งรายรับและรายจ่ายโดยผ่านโทรศัพท์สมาร์ทโฟน เพื่อใช้ในการวางแผนการใช้จ่ายรายเดือนและการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

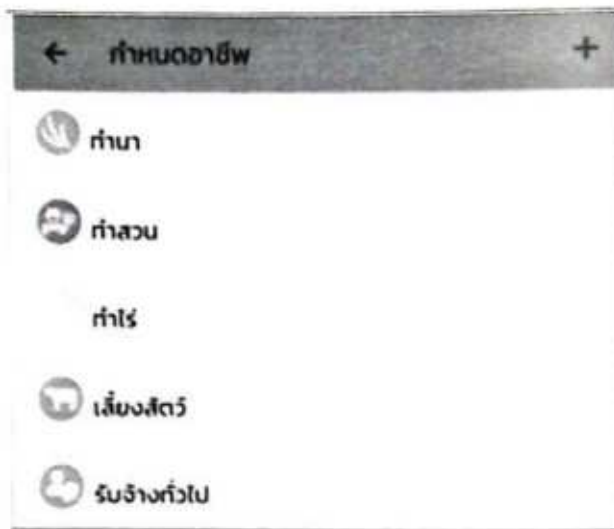
## 2. การบันทึกข้อมูลบัญชีต้นทุนอาชีพ

การจัดทำบัญชีหรือการจดบันทึกค่าใช้จ่ายต่างๆ มีประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสามารถกำหนดราคาสินค้าได้เพราะทราบถึงต้นทุนสินค้า ผลผลิต ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และสามารถวางแผนการดำเนินงานได้ เนื่องจากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรดำเนินงานไปในทิศทางใด เช่น การเพิ่มกำลังการผลิต การขยายพื้นที่เพาะปลูก เป็นต้น

การจดบันทึกบัญชีจึงมีความสำคัญเพราะเป็นกิจกรรมเรียนรู้อย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดทำบัญชีต้นทุนจะทำให้รู้ค่าใช้จ่าย ต้นทุนในการประกอบอาชีพ สามารถปรับลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลงได้ ส่งผลทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถนำไปวางแผนในการประกอบอาชีพในระยะยาว โดยไม่เสี่ยงต่อการขาดทุนตลอด

ระยะเวลาการเก็บเกี่ยวหรือจำหน่ายผลผลิต ซึ่งจะเห็นว่า การจัดทำบัญชีต้นทุนทำให้ทราบถึงต้นทุนปัจจัยการผลิตต่างๆ เทียบกับผลผลิตที่ได้มีความคุ้มค่าหรือคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ หากไม่คุ้มจะมีการปรับเปลี่ยนหรือลดค่าใช้จ่ายลงได้หรือไม่ หรืออาจปรับเปลี่ยนการประกอบอาชีพอื่นที่คุ้มค่ากับการลงทุนมากกว่า เพื่อให้มีรายได้เพียงพอกับรายจ่ายในครัวเรือน

2.1 การกำหนดอาชีพ โดยเกษตรกรสามารถบันทึกอาชีพของตนเองได้มากกว่า 1 อาชีพ เช่น อาชีพทำนา และอาชีพรับจ้างทั่วไป โดยในแต่ละเดือนสามารถแสดงออกมาเป็นรายเดือนเพื่อแสดงให้เห็นยอดรายได้และต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในแต่ละวัน รวมทั้งแสดงยอดรวมของรายได้และต้นทุน/ค่าใช้จ่ายของอาชีพนั้นๆ ดังภาพที่ 8.15



ภาพที่ 8.15 การกำหนดอาชีพ

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).

2.2 การบันทึกรายได้ สำหรับการบันทึกรายได้ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันของอาชีพนั้นๆ โดยที่เกษตรกรสามารถบันทึกรายได้พร้อมกันได้หลายรายการ เช่น ขายข้าวเปลือกได้เงิน 2,000 บาท หรือการรับจ้างเกี่ยวข้าว เป็นต้น ดังภาพที่ 8.16



ภาพที่ 8.16 การบันทึกรายได้

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).

2.3 การบันทึกต้นทุน/ค่าใช้จ่าย สำหรับบันทึกต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละวันของอาชีพนั้นๆ โดยที่เกษตรกรสามารถบันทึกต้นทุน/ค่าใช้จ่ายพร้อมกันได้หลายรายการ เช่น ค่าพันธุ์ข้าวหรือค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

The screenshot shows a mobile application interface for recording expenses. At the top, it says '← ค่าบาท' and 'กรกฎาคม 2560'. Below is a calendar grid for the month of December 2560. The days of the week are abbreviated as อ. (Sun), จ. (Mon), อ. (Tue), พ. (Wed), พ. (Thu), ศ. (Fri), and ส. (Sat). The dates 23, 24, 25, 26, 27, 28, and 29 are visible. Below the calendar, there are two radio button options: 'ค่าพันธุ์ข้าว' (200 บาท) and 'ค่าแรงงาน' (350 บาท). At the bottom right, there is a summary box labeled 'ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย' with a value of '550.00'.

วัน	อ.	จ.	อ.	พ.	พ.	ศ.	ส.
23	24	25	26	27	28	29	
	550		5,000		200		

ค่าพันธุ์ข้าว 200 บาท  
 ค่าแรงงาน 350 บาท

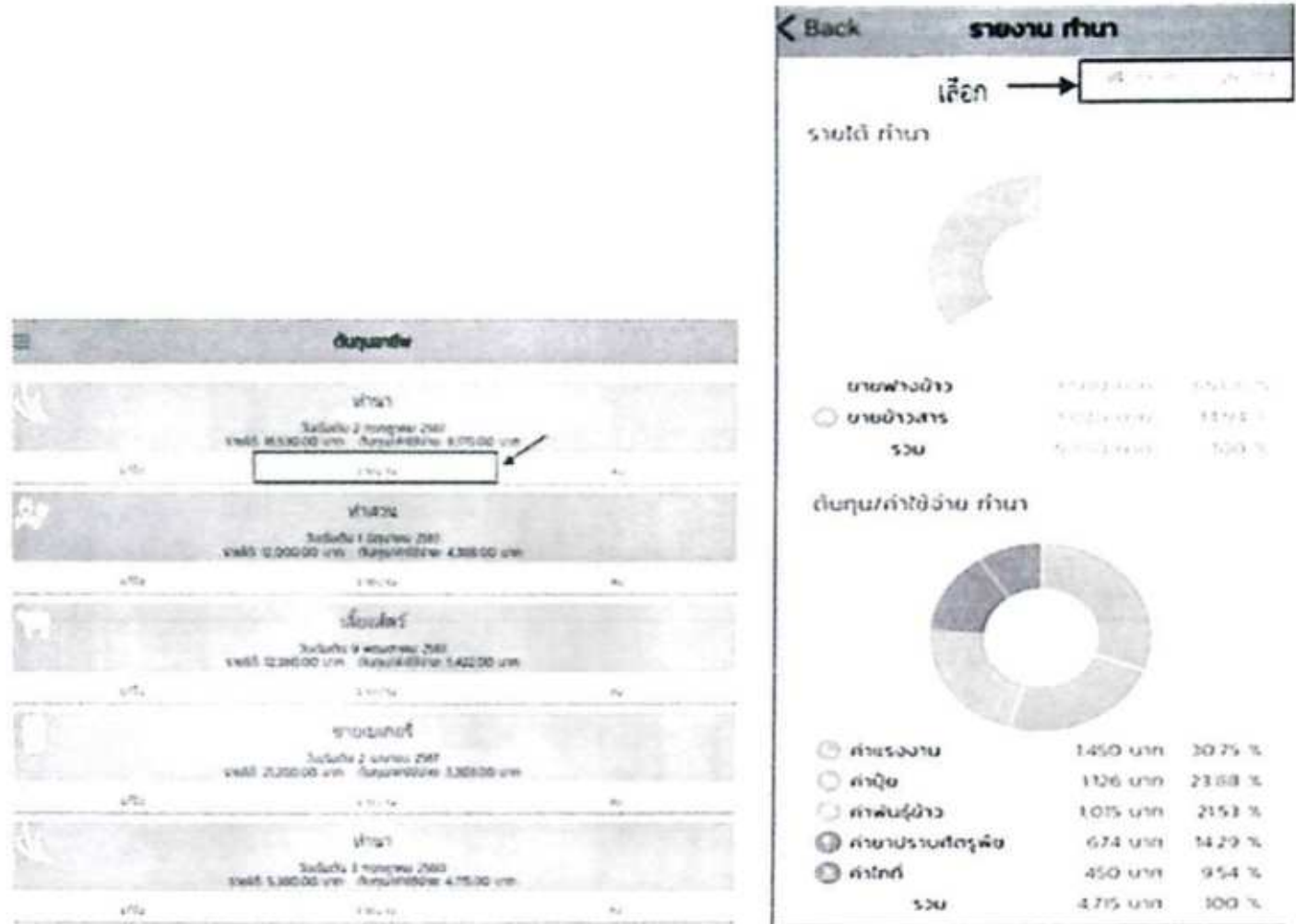
ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย 550.00

ภาพที่ 8.17 การบันทึกรายการต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).



2.4 การรายงานบัญชีต้นทุนอาชีพ สำหรับแสดงรายงานการบันทึกรายได้ และต้นทุน/ค่าใช้จ่าย บัญชีต้นทุนอาชีพ โดยมีการแสดงผลรายงาน



ภาพที่ 8.18 รายงานบัญชีต้นทุนอาชีพ

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560).

โดยสรุป บัญชีต้นทุนอาชีพนั้นสามารถวางแผนในการประกอบอาชีพทางการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมมีการบันทึกข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถทราบถึงราคาปัจจัยทางการเกษตร เช่น ราคาปุ๋ย สารเคมีกำจัดศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์ต่างๆ และสามารถคาดการณ์ราคาพืชผลผลิตทางการเกษตรได้อย่างแม่นยำ

### 3. ประโยชน์ของโปรแกรมบัญชีรายบุคคล

ประโยชน์ที่เกษตรกรและบุคคลทั่วไปได้รับจากการใช้โปรแกรมบัญชีรายบุคคลมีดังนี้

3.1 เพื่อใช้ในการวางแผนการใช้จ่ายรายเดือน และการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งมีระบบการสืบค้นข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว  
ยิ่งขึ้น

3.3 สามารถบันทึกข้อมูลทั้งรายรับและรายจ่ายได้ตลอดเวลาโดยผ่านโทรศัพท์สมาร์ทโฟน พร้อม  
ทั้งมีการแสดงรายงานในรูปแบบของกราฟิกที่เข้าใจได้ง่าย

3.4 สามารถประมวลผลข้อมูลออกมาเป็นรายงานทางการเงินที่แสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่าย  
ที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนของเกษตรกร

#### กิจกรรม 8.3.1

โปรแกรมบัญชีรายบุคคลมีประโยชน์ต่อเกษตรกรและสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.1)

## เรื่องที่ 8.3.2

### กรณีศึกษาสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

ปัจจุบันสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ โดยอาศัยระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในเรื่องการซื้อ-ขายสินค้าและการจัดการเพิ่มข้อมูล ซึ่งทั้งหมดจะต้องผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยการบริหารธุรกิจส่วนใหญ่ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องพัฒนาวิธีการในเรื่องของระบบสารสนเทศเพื่อเป็นการขยายช่องทางการบริหารจัดการธุรกิจของตนเอง สำหรับระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ Version 2.1 (Web Edition) โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้นเป็นระบบที่ถูกพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรมการค้าและการขายของสหกรณ์ โดยรองรับการบริหารการขาย และการบริหารสินค้าคงเหลือ สำหรับการจัดการระบบบริหารการขายสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ และการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารลูกหนี้และเจ้าหนี้ ดำเนินการโดยผ่านเมนู ทั้ง 5 เมนู ดังนี้



ภาพที่ 8.19 โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์

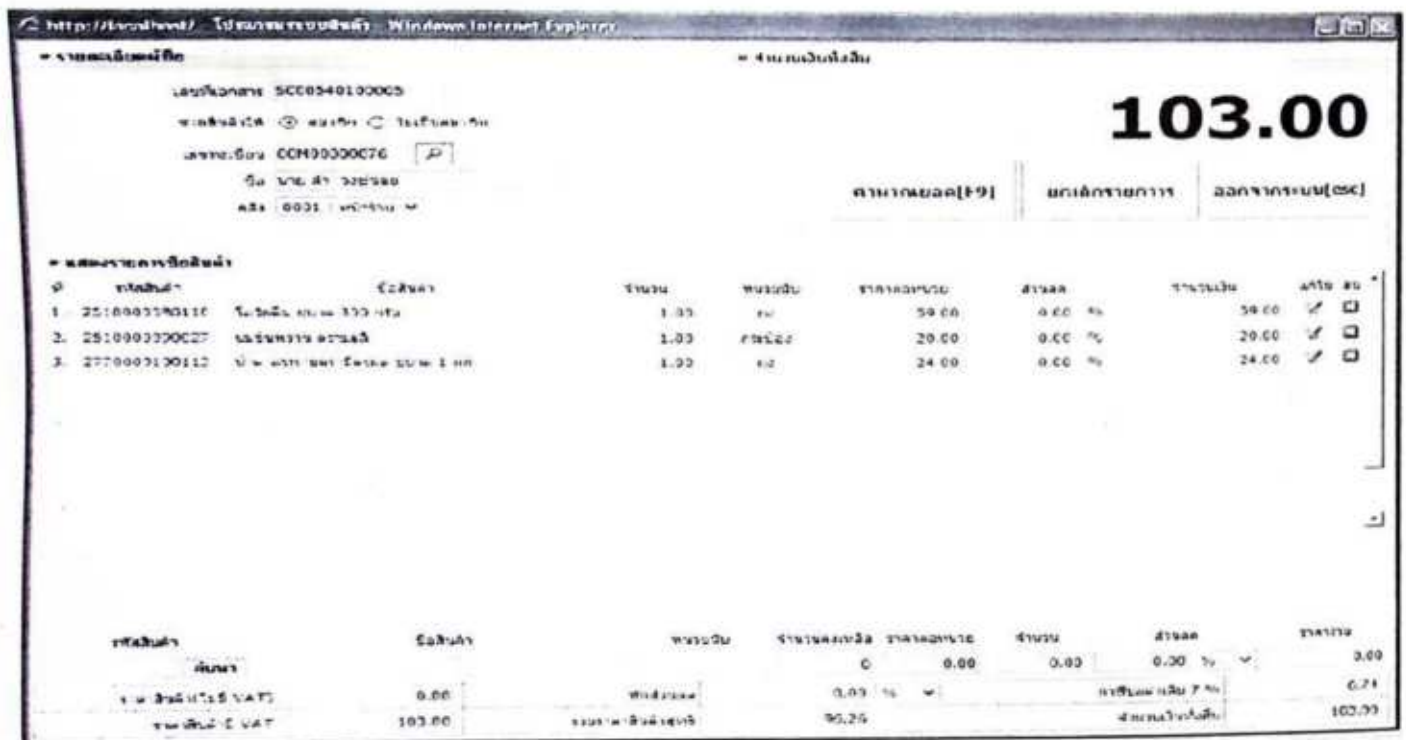
จากภาพที่ 8.19 โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ ประกอบด้วย สารสนเทศ 5 รายการ ดังนี้

1. สารสนเทศการขายสินค้าและการออกใบกำกับภาษี (Billing and Invoice) เกี่ยวข้องกับการจัดการการขายและการออกใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน
2. สารสนเทศการซื้อสินค้า (Purchasing) เกี่ยวข้องกับการจัดการการซื้อสินค้าและการรับสินค้า
3. สารสนเทศบัญชีเจ้าหนี้การค้า (Account Payable) เกี่ยวข้องกับการจัดการเจ้าหนี้การค้า
4. สารสนเทศบัญชีลูกหนี้ (Account Receivable) เกี่ยวข้องกับการจัดการลูกหนี้การค้า
5. สารสนเทศสินค้าคงเหลือ (Inventory Control) เกี่ยวข้องกับการจัดการการควบคุมสินค้าและสินค้าคงคลัง

โดยสารเทศดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. สารสนเทศการขายสินค้าและการออกใบกำกับภาษี

สารสนเทศการขายสินค้าและการออกใบกำกับภาษี (Billing and Invoice) เกี่ยวข้องกับการจัดการการขายและการออกใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน ในการจัดการสินค้ามีการแบ่งประเภทของสินค้า หน่วยนับของสินค้า การกำหนดรหัสสินค้า การเลือกระบบการพิมพ์และกระบวนการจัดซื้อ โดยระบบได้ออกแบบเพื่อสามารถรองรับการออกใบรับสินค้า/ใบเบิกเงินเพื่อเป็นหลักฐานในการซื้อสินค้า เพื่อใช้ควบคุมการตรวจนับสินค้า



ภาพที่ 8.20 หน้าจอกการขายสินค้า

จากภาพที่ 8.20 หน้าจอกการขายสินค้า เป็นการขายสินค้าอุปโภคและบริโภคให้กับสมาชิก โดยระบบจะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล โดยระบบจะเปิดให้เพิ่มชื่อที่อยู่ผู้ซื้อในกรณีที่ผู้ซื้อไม่เป็นสมาชิก และเมื่อมีการซื้อเป็นประจำระบบรับชำระหนี้สามารถรับชำระแบบรวมหรือแยกรายบิลได้ ค่าปรับ ภาษี สามารถตั้งค่ากำหนดค่าปรับได้หน้าจอกการขายสินค้าสำหรับระบบร้านค้า POS (Point of Sales) เพื่อรองรับการขายสินค้าแบบร้านค้าเน้นที่ความรวดเร็วในการทำงานและสามารถใช้งานร่วมกับเครื่องอ่านบาร์โค้ดได้

สหกรณ์ร้านค้าพอเพียง จำกัด  
**111 หมู่ที่ 3 ตำบลจัวใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี**  
**ใบรับสินค้า**

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร: ๖๐๐๕๑๐๐๐๐๐๐๑      วันที่: 11-07-63  
 รหัสสมาชิก: ๐๐๕๐๐๐๐๐๐๐๑  
 ผู้ขาย: ร้านเงินเจริญ  
 ที่อยู่: 175/๓ หมู่ 1 ม.บึงบัว อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี ๓๒๐๐๓

ที่	รายการ	จำนวน	หน่วยนับ	หน่วยละ	รวมลด	จำนวนเงิน	V
1	ไข่สดขนาด 330 กรัม	20.00	คู่	45.00	40.00บาท	900.00	1
2	นมยี่ห้อราช ตราพระพิ	36.00	กล่อง	17.00	27.25บาท	612.00	1
3	น้ำคอกเขายกามีกรด ขนาด 1 กก	20.00	คู่	19.00	25.38บาท	570.00	1
4	น้ำยาฟอสฟอรัส ๒๕ มล	4.00	ลิตร	1.4๓	7.๗๒บาท	1๓๖.๐๐	1
V=0 ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม V=1 ภาษี 7 %				ราคาสินค้า(ไม่มี VAT)		0.00	
				ราคาสินค้ามี VAT		2,248.00	
				หักส่วนลด		100.00	
				รวมราคาสินค้าสุทธิ		2,๑๔๘.๐๐	
				ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %		1๕๐.๕๒	
รวมเงิน				รวมทั้งหมด		2,๒๙๘.๕๒	

ตัวอักษร:

ผู้รับเงิน: \_\_\_\_\_      ผู้ขาย: \_\_\_\_\_

ภาพที่ 8.21 ระบบการพิมพ์ใบรับสินค้า

สำหรับการกำหนดการใช้เครื่องอ่านบาร์โค้ด เพื่อรองรับการขายสินค้าหน้าร้านสหกรณ์ เพื่อความสะดวกและเพื่อความรวดเร็วในการขายสินค้า ซึ่งการกำหนดการพิมพ์และการออกแบบเสร็จรับเงินใบกำกับภาษี สามารถทำได้หลายรูปแบบตามความต้องการของผู้ใช้งาน ดังภาพที่ 8.22

สหกรณ์ร้านค้าพอเพียง จำกัด  
**111 หมู่ที่ 3 ตำบลจัวใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี**  
**ใบเสร็จรับเงินใบกำกับภาษี**

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร: 5๐0๐๕๔๐1๐๐๐๐๔      วันที่: 11-07-63  
 รหัสสมาชิก: ๐๐๕๐๐๐๐๐๐๑      เลขที่: 4102388563  
 ผู้ซื้อ: นาย ภาณุชาติ ภูวนารี  
 ที่อยู่: 15/7 ม.3 ตำบลเขาวง วังใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

ที่	รายการ	จำนวน	หน่วยนับ	หน่วยละ	รวมลด	จำนวนเงิน	V
1	ไข่สดขนาด 300 กรัม	1.00	คู่	59.00	0.00	59.00	
2	ไข่ฟอสฟอรัส 20 ซม	2.00	ลิตร	5.00	0.00	10.00	
3	กระดาษ O-BI2 ขนาด ๓470 กรัม	2.00	ลิตร	115.00	0.00	230.00	
V=0 ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม V=1 ภาษี 7 %				ราคาสินค้า(ไม่มี VAT)		0.00	
				ราคาสินค้ามี VAT		299.00	
				หักส่วนลด		0.00	
				รวมราคาสินค้าสุทธิ		279.44	
				ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %		19.56	
รวมเงิน				รวมทั้งหมด		299.00	

ผู้รับเงิน: \_\_\_\_\_      ผู้ขาย: \_\_\_\_\_

ภาพที่ 8.22 การพิมพ์และการออกแบบเสร็จรับเงินใบกำกับภาษี

## 2. สารสนเทศการซื้อสินค้า

สารสนเทศการซื้อสินค้า (Purchasing) เกี่ยวข้องกับการจัดการการซื้อสินค้าและการรับสินค้า โดยลักษณะการบันทึกการซื้อสินค้าจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ เพื่อรองรับการบันทึกการซื้อด้วยหลักฐานการซื้อสินค้าจากแหล่งจำหน่ายที่แตกต่างกันดังนี้ 1) การซื้อสินค้าแบบรวมภาษี 2) การซื้อสินค้าแบบแยกภาษี และ 3) การซื้อสินค้าแบบไม่มีภาษี ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างการซื้อสินค้าแบบรวมภาษี ดังภาพที่ 8.23

**ซื้อสินค้าแบบรวมภาษี**

รายการ  โฉงค  โฉงเือ  
 เลขที่เอกสาร V100540000008 เลขที่จ้างรับ 11111  
 วันที่ลดค่าหนังสือ  
 คณ  \* หน้ารับ

ซื้อสินค้าจาก  สมาชิก  ไม่เป็นสมาชิก  
 รหัส(ขาย) 00E000000001  เพิ่มบุคคลภายนอก  
 ชื่อ(ขาย) ร้านสินใจ  
 ที่อยู่ 175/3 หมู่ 1 ต.บางกุ้ง อ.เมืองสมุทรบุรี จ.สมุทรบุรี 720

ที่	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	หน่วยนับ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย รวม VAT	ส่วนลด	ราคารวม	แก้ไข	ลบ
1.	2770000100113	น้ำตาลทรายขาวเม็ด ขนาด 1 กก.	กก.	10.00	22.00	0.00 %	220.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	หน่วยนับ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย รวม VAT	ส่วนลด	ราคารวม		
	<input type="text" value="ค้นหา [F2]"/>			0.00	0.00	0.00 %	0.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

เพิ่ม

ราคาสินค้า(ไม่ถ VAT) :	0.00
ราคาสินค้า VAT :	220.00
หักส่วนลด :	0.00 %
ส่วนลดเป็นจำนวนเงิน :	0.00
รวมราคาสินค้าสุทธิ :	205.61
ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 % :	14.39
จำนวนเงินทั้งสิ้น :	220.00

ภาพที่ 8.23 การซื้อสินค้าแบบรวมภาษี 7%

### 3. สารสนเทศบัญชีเจ้าหนี้การค้า

สารสนเทศบัญชีเจ้าหนี้การค้า (Account Payable) เกี่ยวข้องกับการจัดการเจ้าหนี้การค้าโดยการชำระหนี้รวมทุกบิลหรือเลือกชำระบางบิลได้ ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้ และสามารถเรียกดูรายงานเจ้าหนี้คงเหลือ การรายงานความเคลื่อนไหว และรายงานทะเบียนเจ้าหนี้ได้

1. หน้าจอ	2. ภาพหน้าจอ	3. รายการหนี้เจ้าหนี้การค้า	4. รายงาน	5. ยกเลิกจอ
-----------	--------------	-----------------------------	-----------	-------------

**\* รายการชำระหนี้เจ้าหนี้การค้า**

เลขที่เอกสาร PV00540000001 เลขที่อ้างอิง 2669  
ชื่อ -นามสกุล ร้านสินค้าทอง

**\* รายการใบกำกับจ่ายชำระหนี้**

เลือก	เลขที่เอกสาร	วันที่	เลขที่เอกสาร หนี้สินคงเหลือ	ชำระหนี้จำนวนเงิน
<input checked="" type="checkbox"/>	80	28/03/2553	7,000.00	7,000.00
<input checked="" type="checkbox"/>	2	01/04/2553	17,531.23	7,531.20
จำนวนเงินทั้งสิ้น				14,531.20
รวมจำนวนเงินชำระ				14,531.20

บันทึก ยกเลิก

**สหกรณ์ร้านค้าทองเมือง จำกัด**  
**ทะเบียนเจ้าหนี้การค้า (ไม่เชิงสมาชิก)**  
ตั้งแต่ วันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 ถึงวันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553

วันที่ 26/04/2553 เป็นวันที่ 25/04/2553 เวลา 10:10:35 น.  
เลขที่ PV00540000001 ชื่อ -นามสกุล ร้านสินค้าทอง

วันที่	วันที่	ชื่อใบกำกับจ่ายที่ส่ง	ยอดหนี้ปรับรายการก่อนนี้	จ่ายชำระหนี้	คงเหลือ	เงินคงจ่าย	จำนวน	ค้างรับ	หมายเหตุ
		ยอดรวม			7,000.00				
14/03/53	2		17,531.23	0.00	0.00	24,531.23	0.00	0.00	0.00
		รวม	17,531.23	0.00	0.00	24,531.23	0.00	0.00	0.00

ภาพที่ 8.24 การจ่ายชำระหนี้เจ้าหนี้การค้า

#### 4. สารสนเทศบัญชีลูกหนี้

สารสนเทศบัญชีลูกหนี้ (Account Recievable) เกี่ยวข้องกับการจัดการลูกหนี้การค้า โดยการรับชำระหนี้สามารถเรียกดูการรับชำระยอดรวมทุกบิลที่เป็นหนี้หรือรับชำระหนี้บางบิลได้ และสามารถเรียกดูรายการยอดคงเหลือ รายงานการเคลื่อนไหว รายงานทะเบียนลูกหนี้ และมีรายงานการวิเคราะห์อายุลูกหนี้การค้าเพื่อใช้ในการบริหารจัดการติดตามเรียกเก็บลูกหนี้การค้าได้

1. หน้าแรก 2. ค้นหาผู้ซื้อ 3. ค้นหาลูกหนี้การค้า 4. รายการ 5. บันทึกยอดคงเหลือ

สหกรณ์วิสาหกิจชุมชนวิสาหกิจ  
 รายงานการค้าระหว่างวัน  
 ถึงวันที่ 1 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563

พิมพ์ ณ วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2563 เวลา 18:47:36 น.

ที่	รหัสลูกค้า	ชื่อ-นามสกุล	รวมใบแจ้งชำระ	ยังไม่ถึงกำหนด	จ่ายชำระเป็นกำหนด				
					1-60 วัน	61-180 วัน	181-265 วัน	266-730 วัน	731 วันขึ้นไป
1	00M00000017	นาง สาธิตา สรรโว	16,966.00	0.00	3.00	0.00	16,966.00	0.00	0.00
2	00M00000178	นาง เสพร สวัสดิ์	5,000.00	0.00	3.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00
3	00M00000426	นาง สาธิตา สวรร	6,502.10	0.00	6,502.10	0.00	0.00	0.00	0.00

1. หน้าแรก 2. ค้นหาผู้ซื้อ 3. ค้นหาลูกหนี้การค้า 4. รายการ 5. บันทึกยอดคงเหลือ

= ค้นหาลูกหนี้การค้า  
 เลขที่เอกสาร RV00540000001 เลขที่ใบแจ้ง 92.97  
 ชื่อ-นามสกุล นาง โท ช่างเย็บผ้า

= รายการใบแจ้ง

เลือก	เลขที่เอกสาร	วันที่ใบแจ้ง	วันที่ครบกำหนด	ยอดชำระใบ	ชนิดใบคงเหลือ	ชำระเป็นจำนวนเงิน
<input checked="" type="checkbox"/>	52	10/03/ 2563	06/04/ 2563	฿ ๕๕0	6,500.00	6,500.00
<input checked="" type="checkbox"/>	57	19/03/ 2563	19/04/ 2563	฿ ๕๕0	3,500.00	1,500.00
						จำนวนหนี้ชำระ
						รวม ค่าเงิน
						บัญชี สรรคจ่าย
						จำนวนเงินที่ชำระ
						8,000.00

บันทึก ยกเลิก

ภาพที่ 8.25 การรับชำระหนี้ลูกหนี้การค้า

#### 5. สารสนเทศสินค้าคงเหลือ

สารสนเทศสินค้าคงเหลือ (Inventory Control) เกี่ยวข้องกับการจัดการการควบคุมสินค้าและสินค้าคงคลัง สารสนเทศงานสินค้าคงเหลือจะมีลักษณะเป็นงานเฉพาะตัว การติดตั้งและการดำเนินงานที่เป็นระบบมีขั้นตอนที่ดีจะทำให้ได้ระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ ดังนั้นการที่จะมีสารสนเทศสินค้าคงเหลือที่ดีมีคุณภาพ จะต้องมีการเตรียมการติดตั้ง การติดตั้ง และการดำเนินงานระบบ



สำหรับการคำนวณราคาทุนมี 2 วิธี คือ 1) วิธีเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out: FIFO) คือ การบันทึกราคาทุนของสินค้าที่ซื้อ และการจ่ายออกเป็นรายล็อตสินค้า และ 2) วิธีถัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) คือ การบันทึกราคาทุนโดยถัวเฉลี่ยทุกครั้งที่มีการซื้อ ส่งคืน และรับจากการผลิต การตัดจ่ายจะใช้ราคาทุนถัวเฉลี่ยล่าสุด

สหกรณ์ร้านค้าทองเครื่องเงิน													
รายงานการเคลื่อนไหวของสินค้า													
วันที่ 31 ธันวาคม 2554 (หน่วย: บาท)													
ปี	วันเดือนปี	เลขที่	ชื่อ	ประเภท	F1			F2			รวม		
					ซื้อ	ขาย	คงเหลือ	ซื้อ	ขาย	คงเหลือ	ซื้อ	ขาย	คงเหลือ
<b>หมวดสินค้าทองคำ 1000 กรัม</b>													
1	2554-12-15			ซื้อ	50.00		50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00
2	2554-12-20	1000-1000-001	ทอง	ขาย	45.00	5.00	5.00	0.00	0.00	0.00	12.00	12.00	6.00
3	2554-12-25	1000-1000-002	ทอง	ขาย	5.00	0.00	0.00	1.00	4.00	5.00	10.00	10.00	5.00
รวม					100.00	5.00	55.00	1.00	4.00	5.00	22.00	22.00	10.00
<b>หมวดสินค้าเครื่องเงิน 1000 กรัม</b>													
1	2554-12-15			ซื้อ	1.00		1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
2	2554-12-20	1000-1000-001	เครื่องเงิน	ขาย	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.50
3	2554-12-25	1000-1000-002	เครื่องเงิน	ขาย	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	1.00	1.00	0.50
รวม					2.00	0.50	1.50	0.50	0.00	0.50	2.50	2.50	2.00
<b>หมวดสินค้าเครื่องเงิน 500 กรัม</b>													
1	2554-12-15			ซื้อ	0.50		0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50
2	2554-12-20	1000-1000-001	เครื่องเงิน	ขาย	0.40	0.10	0.10	0.00	0.00	0.00	0.10	0.10	0.10
3	2554-12-25	1000-1000-002	เครื่องเงิน	ขาย	0.10	0.00	0.00	0.10	0.00	0.10	0.20	0.20	0.10
รวม					1.00	0.10	0.90	0.10	0.00	0.10	0.80	0.80	0.70

ภาพที่ 8.26 รายงานการเคลื่อนไหวของสินค้า

สำหรับการตรวจนับเพื่อสะดวกต่อการนับ การรองรับตีราคา Start Easy, Finish Professional จะมีการพิมพ์ใบตรวจนับ และการบันทึกผลการนับสินค้าคงเหลือ โดยเครื่องพิมพ์จะแสดงจำนวนรายการในแต่ละหน้าเท่ากับระหว่างใบตรวจนับสินค้ากับหน้าจอบันทึกการตรวจนับ โดยมีเลขอ้างอิงแต่ละหน้าของใบตรวจนับสินค้า และหน้าจอตตรวจนับสินค้าที่ตรงกันเพื่อความรวดเร็ว และความสะดวกในการบันทึก ซึ่งเครื่องตรวจนับสามารถตรวจนับพร้อมกันได้หลายเครื่องโดยผ่านระบบเครือข่าย และสามารถตรวจนับได้รวดเร็วขึ้น

• บันทึกการขาย

เลขที่เอกสาร: P00042000003  
 เดือน: 001 | ปี: 2563

เลือกวันที่:  วันที่ขาย  วันที่มีใบลด  วันที่ขายสินค้าโดยผู้ขายรวมภาษี

ร	เลขบัญชี	ยอดบัญชี	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวม	ภาษีมูลค่าเพิ่ม
1	เงินสด	368000120327	เงินสด	ใบ		87.00	87.00
2	จ่ายขาดหนี้	110101011301	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 15 ก.ก.	กก		5.00	5.00
3		110101011303	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 5 ก.ก.	กก		10.00	10.00
4	สินค้าคงเหลือ (สินค้าคงมือ)	376000100211	สินค้า	กก		84.00	84.00
5	สินค้าคงมือ	372000100213	สินค้า	กก		58.00	58.00
6		372000140144	สินค้า	กก		86.00	86.00
7		372000100243	สินค้า	กก		83.00	83.00
8	สินค้า	880102000010	นมผงตรา สหกรณ์	กก		8.00	8.00
9		880102000010	นมผงตรา 200 กรัม	กก		1.00	1.00
10	สินค้าคงมือ	110101011303	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 1 กก.	กก		20.00	20.00
11	เงินสด	110101012032	เงินสด	ใบ		2,035.0000	2,035.0000
12	เงินสด	110401024001	เงินสด 12-13-21 สหกรณ์ฯ 4	บาท		15.00	15.00
13		110401024003	เงินสด 15-15-15 สหกรณ์ฯ 4	บาท		2.00	2.00
14		110401024004	เงินสด 16-16-16 สหกรณ์ฯ 4	บาท		2.00	2.00
15		110401024005	เงินสด 19-19-19 สหกรณ์ฯ 4	บาท		10.00	10.00

รวม:

วันที่: \_\_\_\_\_

การกรณรับกักรอเทียบ อดัด  
 ทรนการทรนงนงนงนงนงนง  
 ณ วันที่ 31 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2563

ผู้มีอำนาจ: \_\_\_\_\_

วันที่: 01/11/2023 เวลา: 10:34:23 น.

ร	ประเภทบัญชี	ยอดบัญชี	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวม	ภาษีมูลค่าเพิ่ม	รวมรวม	ภาษีมูลค่าเพิ่ม	รวมรวม
1	เงินสด	368000120327	เงินสด	ใบ		87.00	87.00			
2	จ่ายขาดหนี้	110101011301	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 15 ก.ก.	กก		5.00	5.00			
3		110101011303	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 5 ก.ก.	กก		10.00	10.00			
4	สินค้าคงมือ	376000100211	สินค้า	กก		84.00	84.00			
5	สินค้าคงมือ	372000100213	สินค้า	กก		58.00	58.00			
6		372000140144	สินค้า	กก		86.00	86.00			
7	สินค้า	880102000010	นมผงตรา สหกรณ์	กก		8.00	8.00			
8		880102000010	นมผงตรา 200 กรัม	กก		1.00	1.00			
9	สินค้าคงมือ	110101011303	จ่ายขาดหนี้ สหกรณ์ฯ 1 กก.	กก		20.00	20.00			
10	เงินสด	110101012032	เงินสด	ใบ		2,035.0000	2,035.0000			
11	เงินสด	110401024001	เงินสด 12-13-21 สหกรณ์ฯ 4	บาท		15.00	15.00			
12		110401024003	เงินสด 15-15-15 สหกรณ์ฯ 4	บาท		2.00	2.00			
13		110401024004	เงินสด 16-16-16 สหกรณ์ฯ 4	บาท		2.00	2.00			
14		110401024005	เงินสด 19-19-19 สหกรณ์ฯ 4	บาท		10.00	10.00			

ผู้มีอำนาจ: \_\_\_\_\_

ภาพที่ 8.27 รายงานการตรวจนับสินค้าคงเหลือ

**กิจกรรม 8.3.2**  
 จงอธิบายว่าโปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์มีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.2)

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560). โปรแกรมบัญชีรายบุคคล (SmartMe.). กลุ่มพัฒนาระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560). โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ Version 2.1 (web edition). กลุ่มพัฒนาระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- “การพัฒนาระบบสารสนเทศ”. สืบค้นจาก <http://reg.ksu.ac.th/teacher/lawan/Lesson3.htm> สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2563.
- บุหงา กรวิทย์. (2552). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ. (2561). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์
- วรพงษ์ สมิทธิฤทธา. (2562). ปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจธนาคาร. *ศูนย์วิจัยกรุงศรี*. สืบค้นจาก [http://krungsri.com/pdf/research/02\\_economy/02\\_02\\_economy/02\\_02\\_03\\_economy\\_econ/econ041\\_49.pdf](http://krungsri.com/pdf/research/02_economy/02_02_economy/02_02_03_economy_econ/econ041_49.pdf) สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2563.
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสตูล. (2562). หน่วยที่ 10 การทำบัญชี. สืบค้นจาก <http://www.satunatc.ac.th/lms/mod/resource/view.php?id=137>. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2563.
- สมชาย หิรัญภักดี. (2553). การวิจัยและสารสนเทศทางการจัดทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 15. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก <https://paraweessri.files.wordpress.com/2018/08/> สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2563.
- Boehm, Barry. (1988). *A Spiral Model of Software Development*. IEEE Computer.
- Fletcher, K. (1999). The evolution and use of communication and information technology In marketing. In Baker, M.J. (Eds.). *The Marketing Book*. (pp. 238-263). Melbourne (4<sup>th</sup> ed.). Butterworth-Heinemann.
- Kavanagh J. M., Thite M. and Johnson D. R. (2012). *Human Resource Information Systems* (2<sup>nd</sup> ed.). United States of America: Thousand Oaks: SAGE.
- Laudon K. C. and Laudon J. P. (2007). *Management information System: Managing the digital firm* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- O'Brien, Jame A., and Marakas M. (2005). *Management Informaton systems* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.,
- O'Brin J. A. (2004). *Introduction to Information System: Essentials for the Internet work enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- Perreault, William D., and McCarthy, E. Jerome. (2000). *Essentials of Marketing: A global-managerial approach* (8<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill. Inc.

- Piercy, N.F. and Evans, M. (1999). Developing Marketing Information Capabilities. In Baker, Michael J. (Eds.), the Marketing Book (pp. 264-297). Melbourne: (4<sup>th</sup> ed.). Butterworth-Heinemann.
- T. Ohno. (1978). Toyota production systems beyond large-scale production (Tokyo, Japan, Diamond Inc.,).

หน่วยที่ 9

## การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ



ชื่อ  
วุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ  
วท.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
M.Sc. (Economics) John. M. Hustman School of Business, USA  
Ph.D. (Economics) Oklahoma State University, USA

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 9

## แผนการสอนหน่วยที่ 9 การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์

### ตอนที่

- 9.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสหกรณ์
- 9.2 การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 9.3 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์

### แนวคิด

1. การวิจัยสหกรณ์เป็นกระบวนการศึกษาหาความรู้ ความจริงทางสหกรณ์ และระบบสารสนเทศทางสหกรณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ ความจริงที่ค้นคว้าหรือรวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้รับ ด้วยวิธีการหรือกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การวิจัยทางสหกรณ์ช่วยให้เกิดวิทยาการใหม่ๆ สามารถใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจปรากฏการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ได้ดีขึ้น การวิจัยทางสหกรณ์ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน มีขอบเขต 6 ด้าน การวิจัยแบ่งประเภทได้ 3 ด้าน ได้แก่ ตามลักษณะงาน ตามศาสตร์ และตามการใช้ประโยชน์
2. การวิจัยเพื่อการแก้ปัญหาการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การระบุการจัดลำดับความสำคัญและการเลือกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา และการดำเนินการแก้ไขปัญหา เช่น แนวทางการแก้ไขปัญหาราคายางพารา ปัญหาหนี้สิน และปัญหาน้ำนํมตบของสหกรณ์ เป็นต้น สำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่าผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวสินค้าในทางการศึกษาอาจเรียกว่านวัตกรรมที่อาจเป็นวัตถุ หรืออาจเป็นหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติ ด้วยเป็นการแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่โดยการพัฒนาต่อยอดให้ได้ต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และดำเนินการอย่างเป็นระบบ
3. การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการการเงิน การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการ การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ เงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ

ข้างต้นมาประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดทิศทางการดำเนินงานและวางแผนด้านการเงินของสหกรณ์ในอนาคตได้

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญการวิจัยสหกรณ์ กระบวนการวิจัยทางสหกรณ์ ประเภท ขอบเขตของการวิจัย และจรรยาบรรณของการวิจัยทางสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.2 “การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.3 “กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร และกรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 9 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.1-9.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 9.1-9.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 9

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 9
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

และได้ปรับปรุงให้เหมาะสมรัดกุมชัดเจน จนกระทั่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติประกาศให้เป็นหลักเกณฑ์ประพจน์ของนักวิจัยทั่วไป

จรรยาบรรณนักวิจัยเป็นหลักเกณฑ์ควรประพฤติปฏิบัติของนักวิจัยทั่วไป เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและหลักวิชาการที่เหมาะสม ตลอดจนประกันมาตรฐานของการศึกษาค้นคว้าให้เป็นไปอย่างสมศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของนักวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2563) ได้กำหนดจรรยาบรรณนักวิจัยและแนวทางปฏิบัติไว้ 9 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

**ข้อ 1 นักวิจัยต้องซื่อสัตย์และมีคุณธรรมในทางวิชาการและการจัดการ** นักวิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนไม่ลอกเลียนงานของผู้อื่น ต้องให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้ในงานวิจัย ต้องชื่อตรงต่อการแสวงหาทุนวิจัย และมีความเป็นธรรมเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

### **1.1 นักวิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น**

1.1.1 นักวิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย ตั้งแต่การเลือกเรื่องที่จะทำวิจัย การเลือกผู้เข้าร่วมทำวิจัย การดำเนินการวิจัย ตลอดจนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1.2 นักวิจัยต้องให้เกียรติผู้อื่นโดยการอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลและความคิดเห็นที่น่ามาใช้ในงานวิจัย

**1.2 นักวิจัยต้องชื่อตรงต่อการแสวงหาทุนวิจัย** นักวิจัยต้องเสนอข้อมูลและแนวคิดอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาในการเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับทุน นักวิจัยต้องเสนอโครงการวิจัยด้วยความซื่อสัตย์โดยไม่ขอทุนซ้ำซ้อน

**1.3 นักวิจัยต้องมีความเป็นธรรมเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย** นักวิจัยต้องจัดสรรสัดส่วนของผลงานวิจัยแก่ผู้ร่วมวิจัยอย่างยุติธรรม นักวิจัยต้องเสนอผลงานอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่นำผลงานของผู้อื่นมาอ้างว่าเป็นของตน

**ข้อ 2 นักวิจัยต้องตระหนักถึงพันธกรณีในการทำวิจัยตามข้อตกลงที่ทำไว้กับหน่วยงานที่สนับสนุนการวิจัยและต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด** นักวิจัยต้องปฏิบัติตามพันธกรณีและข้อตกลงการวิจัยที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน อุทิศเวลาทำงานวิจัยให้ได้ผลดีที่สุดและเป็นไปตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบไม่ละทิ้งงานระหว่างดำเนินการ

### **2.1 นักวิจัยต้องตระหนักถึงพันธกรณีในการทำวิจัย**

2.1.1 นักวิจัยต้องศึกษาเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของเจ้าของทุนอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง

2.1.2 นักวิจัยต้องปฏิบัติตามเงื่อนไข ระเบียบ และกฎเกณฑ์ ตามข้อตกลงอย่าง

ครบถ้วน

### **2.2 นักวิจัยต้องอุทิศเวลาทำงานวิจัย**

นักวิจัยต้องทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และเวลาให้กับการทำงานวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์



### 2.3 นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบในการทำวิจัย

2.3.1 นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบไม่ละทิ้งงานโดยไม่มีเหตุผลอันควร และส่งงานตามกำหนดเวลาไม่ทำผิดสัญญาข้อตกลงจนก่อให้เกิดความเสียหาย

2.3.2 นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบในการจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้ผลอันเกิดจากการวิจัยได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ข้อ 3 นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัย นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัยอย่างเพียงพอและมีความรู้ความชำนาญ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่ทำวิจัย เพื่อนำไปสู่งานวิจัยที่มีคุณภาพและเพื่อป้องกันปัญหาการวิเคราะห์ การตีความ หรือการสรุปที่ผิดพลาด อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่องานวิจัย

3.1 นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ทำวิจัยอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่งานวิจัยที่มีคุณภาพ

3.2 นักวิจัยต้องรักษามาตรฐานและคุณภาพของงานวิจัยในสาขาวิชาการนั้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายต่อวงการวิชาการ

ข้อ 4 นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต นักวิจัยต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบระมัดระวังและเที่ยงตรงในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคน สัตว์ พืช ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึกและปณิธานที่จะอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

4.1 การใช้คนหรือสัตว์เป็นตัวอย่างทดลอง ต้องทำในกรณีที่ไม่มีทางเลือกอื่นเท่านั้น

4.2 นักวิจัยต้องดำเนินการวิจัยโดยมีจิตสำนึกที่จะไม่ก่อความเสียหายต่อคน สัตว์ พืช ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

4.3 นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดแก่ตนเอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาและสังคม

ข้อ 5 นักวิจัยต้องเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัย นักวิจัยต้องไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางวิชาการ จนละเลยและขาดความเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ต้องถือเป็นภาระหน้าที่ที่จะอธิบายจุดมุ่งหมายของการวิจัยแก่บุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยไม่หลอกลวงหรือบีบบังคับ และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

5.1 นักวิจัยต้องมีความเคารพในสิทธิของมนุษย์ที่ใช้ในการทดลอง โดยต้องได้รับความยินยอมก่อนทำการวิจัย

5.2 นักวิจัยต้องปฏิบัติต่อมนุษย์และสัตว์ที่ใช้ในการทดลองด้วยความเมตตา ไม่คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ทางวิชาการจนเกิดความเสียหายที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง

5.3 นักวิจัยต้องดูแลปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง

ข้อ 6 นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิดโดยปราศจากอคติในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิด ต้องตระหนักว่าอคติส่วนตัวหรือความลำเอียงทางวิชาการ อาจส่งผลให้มีการบิดเบือนข้อมูลและข้อค้นพบทางวิชาการ อันเป็นเหตุให้เกิดผลเสียหายต่องานวิจัย

6.1 นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิดไม่ทำงานวิจัยด้วยความเกรงใจ

6.2 นักวิจัยต้องปฏิบัติงานวิจัยโดยใช้หลักวิชาการเป็นเกณฑ์และไม่มียึดติดมาเกี่ยวข้อง

6.3 นักวิจัยต้องเสนอผลงานวิจัยตามความเป็นจริง ไม่จงใจเบี่ยงเบนผลการวิจัยโดยหวังผลประโยชน์ส่วนตน หรือต้องการสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น

**ข้อ 7** นักวิจัยพึงนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ นักวิจัยพึงเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสังคม ไม่ขยายผลข้อค้นพบจนเกินความเป็นจริง และไม่ใช้ผลงานวิจัยไปในทางมิชอบ

7.1 นักวิจัยพึงมีความรับผิดชอบและรอบคอบในการเผยแพร่ผลงานวิจัย

7.2 นักวิจัยพึงเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยคำนึงถึงประโยชน์ทางวิชาการและสังคม ไม่เผยแพร่ผลงานวิจัยเกินความเป็นจริงโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง

7.3 นักวิจัยพึงเสนอผลงานวิจัยตามความเป็นจริงไม่ขยายผลข้อค้นพบ โดยปราศจากการตรวจสอบยืนยันในทางวิชาการ

**ข้อ 8** นักวิจัยพึงเคารพความคิดเห็นทางวิชาการของผู้อื่น นักวิจัยพึงมีใจกว้างพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการวิจัยยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลทางวิชาการของผู้อื่น และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยของตนให้ถูกต้อง

8.1 นักวิจัยพึงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยินดีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในงานวิจัยกับเพื่อนร่วมงานและนักวิชาการอื่นๆ

8.2 นักวิจัยพึงยอมรับฟังแก้ไขการทำวิจัยและการเสนอผลงานวิจัยตามข้อเสนอแนะที่ดี เพื่อสร้างความรู้ที่ถูกต้องและสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

**ข้อ 9** นักวิจัยพึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมทุกระดับ นักวิจัยมีจิตสำนึกที่จะอุทิศกำลังสติปัญญาในการทำวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อความเจริญและประโยชน์สุขของสังคมและมวลมนุษยชาติ

นักวิจัยพึงไตร่ตรองหาหัวข้อการวิจัยด้วยความรอบคอบและทำการวิจัยด้วยจิตสำนึกที่จะอุทิศกำลังปัญญาของตนเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อความเจริญของสถาบันและประโยชน์สุขต่อสังคม

นอกจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้ให้ความหมายและอธิบายถึงจรรยาบรรณในการวิจัย ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เชาวน์ โรจนแสง (2554) ได้อธิบายว่า จรรยาบรรณของการวิจัยเป็นแนวปฏิบัติ โดยทั่วไปที่ระบุได้ว่าการกระทำเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นแนวปฏิบัติกฎระเบียบที่ถ่ายทอดกันมาในรูปแบบของวัฒนธรรมและสถาบันทางสังคม จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งที่ถือเป็นแนวทางปฏิบัติ (Guidelines for Action) ที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในกลุ่มบุคคล หรือสังคมให้ยึดถือปฏิบัติ สอดคล้องกับหลักสากล ไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น เป็นข้อบังคับควบคุมความประพฤติที่มีรากฐานมาจากศาสนา ในด้าน การวิจัยสหกรณ์ ผู้วิจัยจะต้องมีจริยธรรมในการวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ว่าจ้างหรือองค์กรการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพในการดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่าง เกร่งกรืด ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ละเลยการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณในทุกขั้นตอนของการวิจัย การวิจัยที่ไม่ยึดหลักแห่งจรรยาบรรณย่อมส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ สังคม และประเทศชาติ

การที่ผู้วิจัยต้องคำนึงถึงหน้าที่ด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบที่มีผลต่อการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยมีแนวทางในการประเมินจริยธรรมในการวิจัยของตนเองในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) **สิทธิของบุคคล** ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับสิทธิส่วนบุคคล (Right Principle) ที่ผู้อื่นจะละเมิดไม่ได้ เป็นหลักสากลที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม

2) **หลักยุติธรรม** ผลการวิจัยจะต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกำหนดกระบวนการวิจัยที่ชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดความอคติต่อฝ่ายใด

3) **หลักความซื่อสัตย์** ผู้วิจัย ผู้ว่าจ้างหรือสหกรณ์ และผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกระบวนการวิจัยในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย

4) **หลักผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย** ผลวิจัยที่แม่นยำจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และผู้ที่นำผลวิจัยไปใช้ แม้ผลการวิจัยเป็นลบผู้นำผลวิจัยไปใช้ก็สามารถวางแผนแก้ปัญหาล่วงหน้าได้

การทำการวิจัยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติโดยยึดหลักจริยธรรม ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ 3 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีสิทธิหน้าที่ ดังนี้

1) **สิทธิและหน้าที่ของผู้วิจัย (Right and Obligations of the Researcher)** ควรได้รับการฝึกอบรมในการทำการวิจัยที่ถูกต้อง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำวิจัย นำเสนอข้อมูลที่ใช้สถิติที่เหมาะสม ควรมีทางเลือกให้กับผู้ว่าจ้างและผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้รายงานที่ได้มีความถูกต้อง ไม่ขายข้อมูลให้กับผู้จ้างรายอื่น โดยยึดถือว่าผลวิจัยเป็นของผู้ว่าจ้างรายเดิม ผู้วิจัยไม่มีสิทธิที่จะนำออกเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้ว่าจ้าง

2) **สิทธิและหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม (Right and Obligations of the Respondent)** ผู้ตอบแบบสอบถามมีหน้าที่ในการให้คำตอบตามความเป็นจริง หากตอบแบบสอบถามไม่ตรงตามความเป็นจริงจะทำให้ผลการวิจัยผิดพลาด ในขณะที่เดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามก็ควรมีอิสระในการตอบแบบสอบถาม ไม่ถูกบังคับหรือชักนำในการตอบ และมีความรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ผู้ตอบแบบสอบถามมีสิทธิได้รับการปกป้อง หรือสามารถปกปิดข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

3) **สิทธิหน้าที่ของผู้ว่าจ้าง (Right and Obligations of the Sponsoring Client or User)** ผู้ว่าจ้างควรมีจริยธรรมต่อลูกค้า คือ ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างหรือผู้มอบหมายให้ทำวิจัยเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย ผู้ว่าจ้างหรือผู้มอบหมายให้ทำวิจัยไม่ควรที่จะใช้ผลงานวิจัยโฆษณาสินค้าหรือเผยแพร่ผลงานวิจัยเกินความเป็นจริง ผู้ว่าจ้างควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้วิจัย โดยแสดงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการทำวิจัยให้ข้อมูลที่เป็นความจริง เพื่อให้ผู้ทำวิจัยสามารถออกแบบเครื่องมือการเก็บข้อมูลวิจัยได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติผู้ว่าจ้างควรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่ายที่สนใจ

ผู้ว่าจ้างมีสิทธิที่จะให้ข้อมูลการวิจัยกับทุกฝ่ายที่สนใจ หากข้อมูลที่ให้ไม่สร้างผลเสียให้กับองค์การหรือสหกรณ์ ที่สำคัญคือก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้สนใจ ผู้ว่าจ้างให้ทำวิจัยข้อมูลผู้ว่าจ้างได้รับจากผู้ทำวิจัยต้องถือว่าเป็นความลับข้อมูลบางอย่างไม่สามารถที่จะเผยแพร่ได้ จนกว่าจะได้รับอนุญาตจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ว่าจ้างต้องคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล สารสนเทศที่ผู้ว่าจ้างได้รับจากผู้ทำวิจัยต้องถือเป็นความลับบางอย่างไม่สามารถเผยแพร่ได้จนกว่าจะได้รับอนุญาตจากผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้ว่าจ้างต้องคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของผู้วิจัยในทางกลับกัน ผู้ว่าจ้างอาจมีข้อมูลมัดกับผู้ทำวิจัยหรือผู้ตอบแบบสอบถามผู้ว่าจ้าง

จึงควรต้องปฏิบัติตามข้อผูกมัดอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตามผู้ว่าจ้างมีสิทธิที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ได้ตามกฎหมาย

**กิจกรรม 9.1.3**

ให้นักศึกษาบอกถึงประเภทของการวิจัยทางสหกรณ์ว่ามีที่ประเภทอะไรบ้าง อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 9.2

### การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 9.2.1 การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์
- 9.2.2 การวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การระบุการจัดลำดับความสำคัญ และการเลือกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา สำหรับการดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหา ได้แก่ 1) แนวทางการแก้ปัญหาราคายางพารา 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้สิน และ 3) การแก้ไขปัญหาหนี้มดของสหกรณ์
2. การวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการสหกรณ์ เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า ผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า นวัตกรรมที่อาจเป็นวัตถุประสงค์ หรืออาจเป็นหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วย เป็นการแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ โดยการพัฒนาต่อยอดให้ได้ต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.1 “การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.2 “การวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 9.2.1

### การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการสหกรณ์

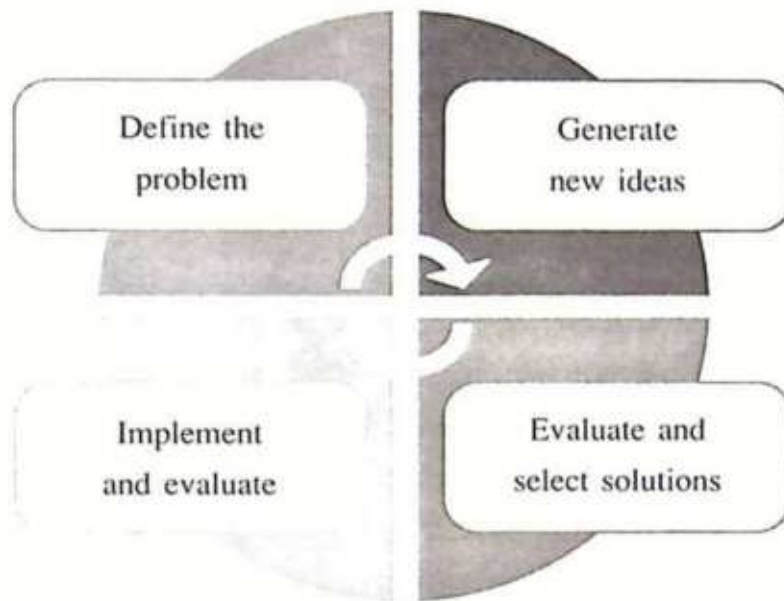
จากเรื่องที่ 9.1.3 นักศึกษาได้ทำการศึกษาประเภทของการวิจัยทางสหกรณ์มาแล้วและสรุปได้ว่าประเภทของการวิจัยสหกรณ์ประกอบด้วย 6 ประเภท ได้แก่ 1) การวิจัยทางบัญชี 2) การวิจัยทางการเงิน 3) การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) การวิจัยทางการจัดการ 5) การวิจัยการตลาด และ 6) การวิจัยการผลิตและการปฏิบัติการ ทั้งนี้การวิจัยสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภทนั้น ล้วนมาจากจุดเริ่มต้นของปัญหาที่สหกรณ์ในฐานะองค์การที่มีความจำเป็นในการทำวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยนั้นมาใช้ในการแก้ปัญหาในองค์การ

ตัวอย่างเช่น การวิจัยการตลาดราคาขายพาราตกต่ำและปริมาณขายพาราล้นตลาด ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในฐานะที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายพาราในตลาด ส่งผลต่อสหกรณ์การเกษตรในฐานะองค์การโดยมีสมาชิกสหกรณ์ในฐานะผู้ถือหุ้นและเจ้าของสหกรณ์การเกษตร การแก้ปัญหาดังกล่าวดังกล่าว นักวิจัยมีความจำเป็นต้องศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อให้เข้าใจแก่นแท้และรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง มีการวางแผนและออกแบบการวิจัยที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และสามารถดำเนินการวิจัยได้ การวิจัยการผลิต เช่น การแก้ปัญหาน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนม นอกจากนี้การวิจัยทางการเงินและบัญชี เช่น ปัญหาหนี้ค้างชำระของสหกรณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจะต้องทำการศึกษาวิจัยให้ตรงประเด็นปัญหาเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง การวิจัยเพื่อการแก้ปัญหามานagementสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อการวิจัยทางสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท

ในเรื่องที่ 9.2.1 นี้ นักศึกษาจะได้ศึกษาถึงเทคนิคและหลักการในการวิจัยเพื่อการแก้ปัญหามานagementสหกรณ์ พร้อมกับศึกษาตัวอย่างในการวิจัยเพื่อการแก้ปัญหามานagementสหกรณ์ 3 ตัวอย่าง คือ 1) แนวทางการแก้ปัญหาราคาขายพารา 2) แนวทางการแก้ปัญหาน้ำนมดิบ และ 3) แนวทางการแก้ปัญหาน้ำนมดิบของสหกรณ์ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

#### 1. กระบวนการแก้ไขปัญหา

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2563) ได้อธิบายว่า การแก้ปัญหา คือ การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การระบุการจัดลำดับความสำคัญและการเลือกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา และการดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะจัดการและบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำจะต้องชี้แจงองค์การ และพัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหา การค้นหาวิธีแก้ปัญหามานagementที่เหมาะสมสามารถทำได้โดยทำตามขั้นตอนพื้นฐานสี่ขั้นตอนการแก้ปัญหาและวิธีการ ดังภาพที่ 9.1



ภาพที่ 9.1 กระบวนการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา

ที่มา: <https://asq.org/quality-resources/problem-solving#Process>. (2563).

จากภาพที่ 9.1 กระบวนการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา สามารถอธิบายได้ดังนี้

**1.1 กำหนดปัญหา (Define the Problem)** การกำหนดปัญหาว่าเป็นการวินิจฉัยสถานการณ์เพื่อให้ให้นักวิจัยเข้าใจกับปัญหาอย่างแท้จริง ที่เป็นประโยชน์เทคนิคการแก้ปัญหา รวมถึงการใช้ผังการระบุขั้นตอนที่คาดหวังของกระบวนการ สาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น การวาดแผนภาพการกำหนดและวิเคราะห์สาเหตุเพื่อช่วยอธิบายขั้นตอนการแก้ปัญหาที่สำคัญ ขั้นตอนเหล่านี้สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง ตลอดจนการเปรียบเทียบความคาดหวังกับความเป็นจริงและการมุ่งเน้นไปที่สาเหตุของปัญหา นักวิจัยควรเริ่มต้นด้วย การตรวจสอบกระบวนการทำงานอย่างไรในปัจจุบัน เช่น ใครทำอะไรกับข้อมูลใด ใช้เครื่องมืออะไร สื่อสารกับองค์กรและบุคคลใด ในกรอบเวลาใด โดยใช้รูปแบบใด การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น

**1.2 การหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยการวิจัย (Generate New Ideas)** แนวทางการแก้ปัญหาโดยการวิจัยนั้นสามารถเลือกผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาได้หลายแนวทาง การพิจารณาเลือกผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาลหลายทาง เช่น การเลือกผลการวิจัยที่ถูกต้อง เริ่มตั้งแต่การออกแบบการวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยจะต้องมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ ไม่เก่าจนเกินไป และสามารถใช้ได้เหมาะสมกับพื้นที่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2563) กล่าวว่า การหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยการวิจัยตรวจสอบทางเลือก เทคนิคการระดมสมองและการแก้ปัญหาของทีม และใช้เครื่องมือที่มีประโยชน์ในขั้นตอนการแก้ปัญหานี้ ควรสร้างวิธีการแก้ปัญหาทางเลือกมากมาย ก่อนการประเมินขั้นสุดท้าย ข้อผิดพลาดทั่วไปในการแก้ปัญหา คือ มีการประเมินทางเลือกตามที่เสนอ ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาที่ยอมรับได้แรกจะถูกเลือกแม้ว่าจะไม่เหมาะสมที่สุดก็ตาม หากนักวิจัยมุ่งเน้นไปที่การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการนักวิจัยจะพลาดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะช่วยให้การปรับปรุงจริงในกระบวนการแก้ปัญหา

### 1.3 การประเมินและเลือกผลการวิจัยในการแก้ไขปัญหา (Evaluate and Select Solutions)

การเลือกผลการวิจัยในการแก้ไขปัญหาในฐานะเครื่องมือแก้ปัญหที่เกิดขึ้น ควรพิจารณาเมื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นักวิจัยต้องพิจารณาถึงขอบเขตที่ทางเลือกเฉพาะจะแก้ปัญห โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่คาดคิดตามมา บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะใช้ผลการวิจัยในการแก้ไขปัญหาในฐานะที่เลือกที่ดีที่สุดแล้ว นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่นำไปแก้ปัญหาคงสอดคล้องกับบริบทของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เช่น ผลการวิจัยในต่างประเทศที่สามารถแก้ปัญหในต่างประเทศได้ แต่ไม่สามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวมาใช้ในการแก้ปัญหาในประเทศไทย เนื่องจากบริบทของปัญหาที่แตกต่างกัน

### 1.4 การนำผลการวิจัยไปใช้และติดตามการแก้ไข (Implement and Evaluate) การนำผลงาน

วิจัยไปใช้แก้ปัญหที่เกิดขึ้น สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหได้อย่างเป็นรูปธรรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีหลักฐานปรากฏอย่างชัดเจนถึงการนำไปใช้แก้ปัญหได้อย่างแท้จริง จนก่อให้เกิดประโยชน์ได้และแก้ปัญหได้จริง และรับรองการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหานั้นได้ เช่น การแก้ปัญหาเชิงนโยบาย เชิงพาณิชย์ เชิงวิชาการ เชิงสาธารณะ เชิงพื้นที่ ทั้งนี้การแก้ปัญหหรืออำนวยความสะดวกในการดำเนินการด้วยความช่วยเหลือของผู้อื่น การมีส่วนร่วมของผู้อื่นในการดำเนินการเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนและลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงที่ตามมา ช่องทางป้อนกลับควรนำมาใช้ในการปฏิบัติ สิ่งนี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบและทดสอบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่องกับความคาดหวัง การแก้ปัญหเพื่อให้เกิดความชัดเจนมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากวิธีการแก้ปัญหายังคงอยู่และได้รับการปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นอกจากนี้ การนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหจำเป็นต้องมีการติดตามแก้ไขตลอดเวลา ในกรณีที่ผลการวิจัยไม่สามารถใช้ในการแก้ปัญหได้ ผู้วิจัยหรือผู้นำผลการวิจัยไปใช้จำเป็นต้องหาแนวทางอื่นต่อไป

## 2. แนวทางการแก้ไขปัญหาราคายางพารา

ตัวอย่างการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาราคายางพารา จากงานวิจัยเรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาราคายางพาราดกต่ำ โดยบัญชา สมบูรณ์สุข และคณะ (2563) มีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

ภายใต้ภาวะการณ์ยางพาราที่ตกต่ำในขณะนี้ส่งกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ และนำไปสู่ความเดือดร้อนของเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์ ประเด็นคำถามที่น่าสนใจเมื่อราคายางตกต่ำ คือ ต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของเกษตรกรในปัจจุบันเป็นเท่าไร กลุ่มทุนหรือไม่ ต้นทุนใดในการผลิตมีสัดส่วนที่สูง และจะลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรอย่างไรภายใต้ภาวะราคายางพาราดกต่ำ ดังนั้นแนวคิดการประเมินต้นทุนยางพาราจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อเกษตรกรชาวสวนยางพาราในการประเมินสถานการณ์การผลิตของตนเองที่สามารถลดต้นทุนการผลิตของตนเองได้อันนำไปสู่ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาราคายางตกต่ำ นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีแนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาวเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบยางพาราไทย

### 2.1 การประเมินต้นทุนการผลิตยางพารา จากการประเมินต้นทุนยางพาราแผ่นดินของเกษตรกรชาวสวนยางทั้งที่เป็นสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2555 พบว่า มีต้นทุนการผลิต



ยางแผ่นดิบเฉลี่ย 65.74 บาท/กิโลกรัม เมื่อวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการผลิตยางพาราแผ่นดิบ พบว่า สัดส่วนของต้นทุนค่าแรงงานผลิตตลอดช่วงอายุยาง 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 65 โดยประมาณของต้นทุนทั้งหมด สัดส่วนของต้นทุนค่าปุ๋ยบำรุงประมาณร้อยละ 15 และสัดส่วนของต้นทุนค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าที่ดิน และอื่นๆ อีกประมาณร้อยละ 20 ของต้นทุนทั้งหมด และพบว่า ต้นทุนการกรีดยางพารา เก็บน้ำยาง และทำยางแผ่นดิบมีสัดส่วนร้อยละสูงที่สุดที่ร้อยละ 60.45 ซึ่งจากโครงสร้างต้นทุนการผลิตยางพาราแผ่นดิบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าหากรัฐให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแรงงานชาวสวนยางพารา ก็น่าจะสามารถลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง ส่วนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่ได้เสนอแก่เกษตรกรชาวสวนยางพาราโดยช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย ที่ได้ประกาศไปนั้น เห็นว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่เป็นเพียงการแก้ปัญหาระยะสั้น ไม่ตรงจุด เพราะโครงสร้างต้นทุนปัจจัยการผลิตมีเพียง 15-20% เท่านั้น ที่ผ่านมานงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินต้นทุนยางพารามีการวิจัยทั้งในส่วนภาคราชการ เช่น สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจเกษตร มหาวิทยาลัย และภาคเอกชน แต่แนวคิดในการประเมินต้นทุนทั้งหมดของหน่วยงานดังกล่าว ไม่สามารถตอบโจทย์ของเกษตรกรได้ครอบคลุมทั้งประเทศและไม่สอดคล้องต่อต้นทุนที่เป็นจริงของเกษตรกรชาวสวนยาง มีข้อถกเถียงและโต้แย้งของเกษตรกรชาวสวนยางพาราอยู่เสมอ การประเมินที่ทำให้ตัวเลขมีค่าเดียวไม่สะท้อนความเป็นจริงของเกษตรกรทั้งประเทศได้ และนำมาสู่ข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ดังนั้นข้อเสนอในการประเมินต้นทุนยางพาราจะต้องมีข้อสมมติฐานที่สามารถใช้ได้ครอบคลุมกับเกษตรกรชาวสวนยางพาราทั้งประเทศ เช่น ข้อสมมติฐาน ดังนี้

1) สภาพพื้นที่สวนยางพารา 3 เขตนิเวศ ได้แก่ ที่ราบ ที่ราบสูง/ที่ดอน และที่สูง/ภูเขา จะมีต้นทุนที่แตกต่างกัน

2) ที่ตั้งสวนอยู่ในเขตชนบท ชานเมือง และในเมืองตามการแบ่งเขตการพัฒนาชุมชน ต่างกันจะมีต้นทุนการผลิตที่ต่างกัน

3) การใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันต้นทุนจะแตกต่างกัน เช่น พันธุ์ยางและสูตรปุ๋ย เป็นต้น

4) โครงสร้างการใช้แรงงานในครัวเรือนที่มีความหลากหลายทำให้ต้นทุนการผลิตแตกต่างกัน

นอกจากนี้ต้องเข้าใจระบบการทำฟาร์มและโครงสร้างกิจกรรมการผลิตยางพาราในสถานการณ์จริงอย่างถ่องแท้ จะสามารถเก็บรายละเอียดต้นทุนยางพาราได้ครบ ความคลาดเคลื่อนจะลดลง ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ในการประเมินต้นทุนยางพาราว่าหน่วยงานไหน ควรจะมีบทบาทและหน้าที่ในการประเมินต้นทุน หรือร่วมมือกันในการศึกษาประเมินต้นทุนให้มาจากแหล่งเดียวที่สามารถใช้ตอบคำถามของเกษตรกรได้ครอบคลุมทั้งประเทศ เป็นต้น

## 2.2 ปัจจัยที่กระทบกับเกษตรกรชาวสวนยางพารา

2.2.1 จากรายงานของสถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร พบว่า ผลผลิตภาพการผลิตยาง (ผลผลิตต่อไร่) ของไทยต่ำลงอย่างน่าเป็นห่วง จากข้อมูลพบว่าในปี พ.ศ. 2555 ได้ผลผลิตต่อไร่เฉลี่ยเพียง 263 กิโลกรัม ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลผลิตเฉลี่ย 283 กิโลกรัมต่อไร่ ซึ่งส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้ลดลง

2.2.2 ปริมาณการส่งออกยางพาราไทยในปี พ.ศ. 2555 มีถึง 3.12 ล้านตัน หรือร้อยละ 86 ของปริมาณผลผลิตทั้งหมด ในขณะที่ปริมาณการใช้ยางในประเทศมีเพียง 0.50 ล้านตัน หรือร้อยละ 14 ของปริมาณผลผลิตทั้งประเทศ

2.2.3 เมื่อเกษตรกรมีรายได้มากขึ้นรายจ่ายก็มากขึ้นตามไปด้วยโดยเฉพาะรายจ่ายที่ฟุ่มเฟือย ดังนั้นการสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น สำรองเงินเองโดยการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายอยู่เสมอ ประหยัด ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย วางแผนการดำรงชีพ จะทำให้เกษตรกรสามารถอยู่ได้ภายใต้ภาวะราคายางที่ไม่แน่นอน

2.2.4 มาตรการที่รัฐบาลกำหนดออกมาเกี่ยวกับการเร่งรัดการโค่นต้นยางอายุเกิน 25 ปี เพื่อการควบคุมอุปทานยางพาราและคาดหวังว่าจะทำให้ราคายางพาราในประเทศสูงขึ้น ไม่สามารถบังคับใช้ เนื่องจากไม้ยางมีราคาถูก และมีการใช้เทคโนโลยีการเพิ่มผลผลิต เช่น อัดแก๊สเร่งน้ำยางให้ได้ปริมาณน้ำยางมาก

2.2.5 เกษตรกรเร่งเปิดกรีดยางก่อนได้ขนาดเปิดกรีดยางตามที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด โดยพบในทุกภูมิภาคของประเทศและกำลังเป็นปัญหาใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิต และทำให้การใช้ปัจจัยการผลิตสูงกว่าแปลงที่เปิดกรีดยาง เมื่อขนาดต้นยางได้ขนาดเปิดกรีดยางตามที่กรมวิชาการกำหนด

2.2.6 ตลาดยางพาราโลก ขึ้นราคายางพาราของโลกและของไทย ปริมาณการค้ายางพาราในตลาดโลก มีประมาณ 11 ล้านตัน ในขณะที่ปริมาณการส่งออกยางพาราไทยมีเพียง 3.4 ล้านตัน ดังนั้นจึงเป็นคำตอบของคำถามที่ว่าทำไมประเทศไทยส่งออกยางพารามากที่สุดในโลก แต่ไม่สามารถขึ้นราคายางพาราโลกได้

2.2.7 มาตรการงดเก็บเงินจากผู้ส่งออก (ที่เสนอเพื่อลดต้นทุน 3 บาท) นั้น คิดว่าเกษตรกรไม่น่าจะได้ประโยชน์มาก เนื่องจากในระบบตลาดเสรีผู้ซื้อยางจะทราบว่าต้นทุนยางพาราลดลงไปที่โลกรั่มละ 3 บาท ส่งผลให้ผู้ซื้อจะพยายามกดราคา ไม่สามารถควบคุมผู้ซื้อยางพาราได้เพราะส่วนใหญ่เป็นการซื้อแบบกับเกษตรกรโดยตรงหรือผ่านกลุ่มโดยตรง (Direct Trade)

2.2.8 ต้นทุนการผลิตยางพาราของไทยเมื่อเทียบกับประเทศผู้ผลิตยาง พบว่า ในปี 2555 สูงที่สุดที่กิลกรั่มละ 2.2 เหรียญสหรัฐ หรือ 65 บาท (ยางแผ่นดิบ) ในขณะที่มาเลเซียอยู่ที่กิลกรั่มละ 1.50 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 45 บาท อินโดนีเซียอยู่ที่กิลกรั่มละ 1.70 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 54 บาท กัมพูชา เวียดนาม และลาวอยู่ที่กิลกรั่มละ 1.20 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 36 บาท ตามลำดับ

2.2.9 นโยบายประเทศจีนเข้มงวดทางการเงินและการลดการให้สินเชื่อกับบริษัทจีนที่รับซื้อยางจากประเทศผู้ผลิตยางทั่วโลกในช่วง 2 เดือนที่ผ่านมาและหันมาใช้ยางในสต็อกของตนเอง หลังจากเดือนกันยายนต้องติดตามแนวโน้มราคายางว่าจะสูงขึ้น หรือไม่ซึ่งขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา

2.2.10 สิ่งที่น่าเป็นห่วงประการหนึ่ง คือ ปริมาณยางพาราที่ล้นเนื่องจากในปี 2557 จะเป็นปีที่ไทยจะมีผลผลิตยางเพิ่มจากผลผลิตยางในโครงการ 1 ล้านไร่ และอีก 2 ล้านไร่ที่อยู่นอกโครงการ ซึ่งคาดว่าจะมีผลกระทบต่อราคายางพาราแน่นอน

2.3 ยางพารากับภาคอุตสาหกรรม ภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการแก้ไขปัญหายางพารา โดยการนำยางพาราไปใช้ประโยชน์ในการทำเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ ผลผลิตยางพาราที่คาดว่าจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคตจากนโยบายของรัฐบาล ในการขยายพื้นที่การปลูกยางพาราไปเกือบทั่วประเทศ

ย่อมทำให้ความสำคัญของอุตสาหกรรมปลายน้ำเพิ่มมากขึ้นแบบทวีคูณ นโยบายหรือแนวทางเพื่อเร่งรัดการเพิ่มปริมาณการใช้ยางพาราในประเทศควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบกันดีว่าในปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทยส่งยางออกในรูปวัตถุดิบ คือ ยางแท่ง ยางแผ่นรมควัน น้ำยางข้น และยางรูปแบบอื่นๆ ประมาณ 3.12 ล้านตัน คิดเป็นร้อยละ 86 สร้างรายได้เข้า ประเทศประมาณ 336,000 ล้านบาท ใช้แปรรูปในประเทศเพียง 0.5 ล้านตัน คิดเป็นร้อยละ 14 แต่สร้างรายได้ประมาณ 260,000 ล้านบาท เมื่อเทียบการเพิ่มมูลค่า พบว่า การใช้ยางพาราผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สามารถเพิ่มมูลค่าได้ประมาณ 4.8 เท่า ของราคาวัตถุดิบ ยางพารามีการใช้มากที่สุดในอุตสาหกรรมยางล้อ คิดเป็นร้อยละ 70 โดยประมาณ เมื่อเทียบกับปริมาณวัตถุดิบที่ผลิตได้รองลงมา คือ กุ้งมือยาง เส้นด้ายยางยืด กุ้งยางอนามัย ยางพองน้ำ จะเห็นได้ว่าการเพิ่มปริมาณการใช้ยางพารามีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมรถยนต์ แต่การนำยางพารามาใช้ประโยชน์ สามารถทำได้อีกหลายรูปแบบนอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น ถนนยางมะตอยผสมยางพารา แผ่นยางปูพื้น สำหรับสนามเด็กเล่น สนามกีฬาฟุตบอล พื้นยางภายในอาคาร เบาะรถยนต์ เบาะพองน้ำ ยางพาราปูสระเก็บกักน้ำ เหล่านี้เป็นผลจากการวิจัยที่นักวิจัยในสถาบันการศึกษาได้ศึกษาไว้แล้ว ภาคเอกชนสามารถลงทุนโดยรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยและนำไปผลิตได้ แต่ภาครัฐอาจจะต้องมีนโยบายและมาตรการสนับสนุน เช่น การลดหย่อนภาษีในระยะแรกของการลงทุน

**2.4 นวัตกรรมยางพารากับการเพิ่มมูลค่าเพื่อการแข่งขัน** การแก้ปัญหาในระยะยาวของราคายางพาราจำเป็นต้องทำให้ราคายางเสถียรมากที่สุด โดยการสามารถกำหนดราคาเองได้ ส่วนหนึ่งที่สามารถทำได้ คือ การสร้างนวัตกรรมจากยางพาราเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย กับภาคอุตสาหกรรมที่มุ่งหวังผลลัพธ์ที่ชัดเจน รัฐจะต้องสนับสนุนระยะยาว ทั้งโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ และการพัฒนาคน มีการกำหนดเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นระยะรวมทั้งสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีความเสี่ยงและต้นทุนการตลาดสูง แต่จะได้ผลในระยะยาว ตัวอย่างนวัตกรรมจากยางพาราที่คิดค้นจากงานวิจัยที่สำเร็จแล้ว เช่น สารออกฤทธิ์จากส่วนที่ไม่ใช่เนื้อยางในน้ำยางที่สามารถนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางครีมหน้าใส ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้สูง เป็นต้น หากรัฐมีการสนับสนุนอย่างจริงจังเชื่อว่าจะมีนวัตกรรมจากยางพาราที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้อีกมาก การผลักดันในส่วนโครงสร้างพื้นฐานควรเร่งรัดการจัดสรรงบประมาณให้อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้ที่ออกแบบให้สนับสนุนภาคเอกชน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและนำไปสู่เชิงพาณิชย์ โดยเน้นผลิตภัณฑ์จากยางพาราเป็นหลัก

**2.5 แนวทางการแก้ปัญหาราคายาง** ผลจากการวิจัยสามารถกำหนดมาตรการเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาราคายางพาราดกต่ำได้ออกเป็น 3 มาตรการ คือ มาตรการเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข มาตรการระยะกลาง และมาตรการระยะยาว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.5.1 มาตรการเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข

1) การเจรจาและพูดคุยกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเกษตรกรชาวสวนยางพาราเรื่องราคายางเท่านั้น และให้มีตัวแทนที่แท้จริงทุกฝ่ายโดยไม่มีการกำหนดหรือเสนอเงื่อนไขมาก่อน ให้ได้ราคาที่ทุกฝ่ายรับได้ ผลสรุปอาจจะไม่ใช่ราคาที่รัฐบาลเสนอที่ 80 บาทต่อกิโลกรัม หรือเกษตรกรอาจไม่ได้ราคาที่กำหนดไว้ (102 หรือ 120 บาทต่อกิโลกรัม) แต่เป็นราคาที่ทุกฝ่ายรับได้และพอใจ แนวทาง

การประกันราคาอย่างแม้ว่าจะไม่ใช่แนวทางที่ไม่ดีก็ตาม แต่สถานการณ์ที่ไม่ปกติเวลานี้รัฐควรนำมาใช้ก่อน ด้วยการเจรจาตามข้อ 1 โดยควรกำหนดกรอบเวลาประกันที่ชัดเจน และหลังจากนั้นก็ปล่อยให้เป็นไปตามราคาตลาด

2) ในระหว่างการประกันราคาอย่างควรกำหนดมาตรการแก้ไข ช่วยเหลือ และสร้างความเข้าใจกับเกษตรกรควบคู่ไปด้วย ผ่านคณะกรรมการที่มีภาคประชาชนและทุกภาคส่วน เช่น มาตรการที่รัฐประกาศในเรื่องการช่วยเหลือปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย พันธุ์ยาง เป็นต้น ก็สามารถแก้ปัญหาได้

3) การสนับสนุนและให้ความรู้ในการเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพในสวนยาง โดยการปลูกพืชอื่นแซม จะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรอีกทางหนึ่งด้วย

#### 2.5.2 มาตรการระยะกลาง

1) เน้นนโยบายการเร่งรัดการใช้ยางในประเทศ (การเพิ่มมูลค่า) อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดอุตสาหกรรมยางล้อในประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อใช้วัตถุดิบภายในประเทศ เนื่องจากยางพาราเป็นวัตถุดิบที่ใช้มากที่สุดในการผลิตยางล้อ จะส่งผลให้เสถียรภาพราคายางพาราดีขึ้น

2) การทำความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การผลิต การตลาด และข้อจำกัด อุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลต่อราคายางพาราในประเทศเป็นสิ่งจำเป็นและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และเกษตรกรต้องปรับตัวเองในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์

3) การสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ยางพาราให้ภาคเอกชน เช่น แผ่นยางปูพื้นสำหรับสนามเด็กเล่น สนามกีฬาฟุตบอล พื้นยางภายในอาคาร ยางทดแทนฟองน้ำสังเคราะห์ที่ใช้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เบาะรถยนต์ เบาะพองน้ำ เป็นต้น แต่ภาครัฐอาจจะต้องมีนโยบายและมาตรการสนับสนุน เช่น การลดหย่อนภาษีในระยะแรกของการลงทุน

4) การสร้างระบบการซื้อขายยางที่ลดการเอาเปรียบชาวสวนยางจากพ่อค้าคนกลาง

#### 2.5.3 มาตรการระยะยาว

1) กำหนดนโยบายที่เข้มงวดในการควบคุมการขยายพื้นที่ปลูก เพื่อไม่ให้มีการขยายพื้นที่ปลูก และมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตการผลิต (ผลผลิตต่อไร่)

2) กำหนดนโยบายบริหารจัดการแรงงานและเพิ่มศักยภาพความสามารถของแรงงานครัวเรือน เพื่อลดการจ้างแรงงาน นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต

3) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมจากยางพาราให้มีมูลค่าเพิ่ม โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ที่ชัดเจน รัฐจะต้องสนับสนุนระยะยาวทั้งโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ และการพัฒนาคน รวมทั้งสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีความเสี่ยงและต้นทุนการตลาดสูง

4) การเร่งรัดการจัดสรรงบประมาณให้อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้ที่ออกแบบให้สนับสนุนภาคเอกชน เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์จากยางพาราและนำไปสู่เชิงพาณิชย์

### 3. แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสหกรณ์

ตัวอย่างการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสหกรณ์ จากงานวิจัยเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2563) มีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

กระบวนการจัดการลูกหนี้ และการบริหารจัดการลูกหนี้เป็นแนวทางหนึ่งของกระบวนการบริหารสินเชื่อ เริ่มตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการให้สินเชื่อ การตรวจสอบ การพิจารณาสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่อ และการอนุมัติจ่ายเงิน รวมถึงการบริหารจัดการลูกหนี้ ซึ่งกิจการที่ปล่อยสินเชื่อออกไปแล้วจะต้องมีการบริหารจัดการลูกหนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ หรือหนี้ที่อาจเกิดปัญหาในอนาคต และหากเกิดปัญหาขึ้นจะกำหนดขั้นตอนการจัดการอย่างไร ที่ไม่ให้เกิดเป็นปัญหาลูกหนี้ NPL (Non Profit Loan) หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และเมื่อเกิดเป็นหนี้ NPL หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะต้องกำหนดมาตรการอย่างไร รวมทั้งหนี้ที่ต้องดำเนินคดีในขั้นสุดท้าย

3.1 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ ในการให้สินเชื่อหรือเงินกู้ อาจต้องแบ่งกลุ่มตั้งแต่ก่อนการปล่อยสินเชื่อ และหลังการปล่อยสินเชื่อ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่สามารถยอมรับได้ โดยการดำเนินการสำรวจข้อมูลและจัดทำเชิงสถิติในการแบ่งกลุ่มลูกหนี้ ดังนี้

3.3.1 การแบ่งกลุ่มตามสถานะหนี้ การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามวงเงินหนี้ที่มีอยู่กับสหกรณ์ หรืออาจจัดเก็บข้อมูลหนี้ทั้งสิ้นของผู้กู้ และอาจจัดกลุ่มตามรายได้คงเหลือหลังหักงวดชำระหนี้ หรือตามประเภทสินเชื่อ

3.3.2 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามสถานะทางสังคม การแบ่งกลุ่มตามสถานะที่เป็นตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน สถานะของกิจการ สถานะของธุรกิจ สถานะทางครอบครัว หรือสถานะทางสังคม

3.3.3 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามระดับรายได้หรือฐานะการเงิน การแบ่งกลุ่มตามระดับรายได้ตามค่าจ้างหรือเงินได้รายเดือน การเคลื่อนไหวของบัญชีเงินฝากในธนาคาร หรือวิเคราะห์รายได้จากธุรกิจหรือรายได้จากอาชีพที่ทำ

3.3.4 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามเพศ การแบ่งกลุ่มตามเพศหญิงและเพศชาย เพื่อพิจารณาความเสี่ยงและจัดการข้อมูลในการจัดระดับความเสี่ยงระหว่างเพศหญิงและเพศชาย

3.3.5 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามอายุหรือวัย การแบ่งกลุ่มตามช่วงอายุหรือช่วงวัย เพื่อจัดการข้อมูลความเสี่ยง ทำสถิติและจัดการระดับความเสี่ยงของแต่ละช่วงอายุหรือช่วงวัย

3.3.6 การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามคุณวุฒิการศึกษา การแบ่งกลุ่มตามระดับวุฒิการศึกษา จัดกลุ่มวิเคราะห์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและจัดระดับความเสี่ยง เป็นข้อมูลในการจัดการในการแบ่งกลุ่มลูกหนี้ดังกล่าว สามารถบริหารจัดการโดยการปรับให้สอดคล้องกับกิจการของแต่ละแห่ง และอาจกำหนดช่วงการแบ่งกลุ่มที่เหมาะสม หรืออาจจัดกลุ่มโดยจัดทำข้อมูลในเชิงสถิติตามลักษณะของการแบ่งกลุ่ม การแบ่งกลุ่มลูกหนี้มีประโยชน์เพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านการบริหารสินเชื่อ และสามารถจัดการดูแลปัญหาของลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สัญญาณของหนี้ที่เป็นปัญหา (Warning Sign) โดยปกติก่อนที่ลูกหนี้รายหนึ่งรายใดจะกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหาจะมีบางบ่งบอกเหตุหรือมีอาการที่บ่งบอก หรือแสดงอาการออกมาว่าลูกหนี้รายนั้น

เริ่มมีปัญหาแล้ว สหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องสนใจติดตามข้อมูล ข่าวสาร หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์

3.2.1 มีข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับลูกหนี้ในทางลบ (มีหมายศาล, มีหนี้มากขึ้น)

3.2.2 ลูกหนี้ไม่สนใจหรือไม่พอใจที่จะให้ข้อมูล

3.2.3 ลูกหนี้พยายามหลบเลี่ยงในการติดต่อหรือพบปะ

3.2.4 การชำระหนี้เริ่มไม่สม่ำเสมอหรือไม่ครบจำนวน

3.2.5 ขาดการผ่อนงวดชำระหนี้บ่อยขึ้น

3.2.6 การใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์มีความล่าช้า

3.2.7 การใช้เงินกู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3.2.8 มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางลบ

3.3 ปัจจัยของหนี้ที่เป็นปัญหา เมื่อตรวจสอบข้อมูล หรือพบสัญญาณเบ่งบอกถึงลูกหนี้เริ่มมีปัญหาให้รีบดำเนินการสำรวจ และวิเคราะห์ถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้ลูกหนี้มีปัญหาการชำระหนี้ หรืออาจมีปัญหากการชำระหนี้ในอนาคต

#### 3.3.1 ปัจจัยจากสหกรณ์

- 1) การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ขาดหลักบริหารความเสี่ยง
- 2) การบริหารที่ไม่คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล
- 3) การให้เงินกู้โดยคำนึงถึงสิทธิในการกู้มากกว่าความจำเป็นเดือดร้อน
- 4) การขาดประสบการณ์ในการพิจารณาสินเชื่อ
- 5) การแสวงหาและการเอื้อประโยชน์ระหว่างกรรมการกับสมาชิก
- 6) ความไม่ซื่อสัตย์ หย่อนยานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบ
- 7) การขาดระบบควบคุมภายในที่ดี
- 8) การไม่ติดตามและตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

#### 3.3.2 ปัจจัยจากสมาชิกผู้กู้

- 1) สร้างภาระหนี้สินเกินตัว
- 2) รับภาระหนี้บุคคลอื่นในฐานะผู้ค้ำประกัน
- 3) ใช้จ่ายเกินรายได้ สุรุ่ยสุร่ายไม่ประหยัด
- 4) ติดเที่ยวเตร่ ติดสุรา การพนัน และอบายมุข
- 5) ลงทุนเกินตัว สร้างบ้านเกินฐานะ
- 6) นำเงินกู้อื่นไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
- 7) ดำเนินชีวิตผิดพลาด ขาดวินัยการเงิน
- 8) รับภาระครอบครัวมากเกินไป

### 3.3.3 ปัจจัยภายนอก

- 1) สาเหตุด้านเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ ข้าวของขึ้นราคา รายได้ต่ำ ค่าใช้จ่ายไม่พอ กับรายได้ เศรษฐกิจตกต่ำถูกเลิกจ้าง
- 2) สาเหตุด้านการเมือง สถานการณ์การเมืองที่มีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ หรือ รัฐบาลไม่มีความสามารถ ความขัดแย้งและความไม่สงบของบ้านเมือง
- 3) ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ นโยบายหรือมาตรการของรัฐที่ใช้ในการแก้ปัญหาไม่ถูกจุด นโยบายดีแต่ขาดมาตรการที่ไร้ประสิทธิภาพ
- 4) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ มีผลต่อความเป็นธรรมทาง สังคม ทำให้เกิดอาชญากรรมแพร่หลาย ผู้คนขาดคุณภาพชีวิตที่ดี มีอุบัติเหตุบ่อยๆ เกิดความเสียหาย และสูญเสีย รวมถึงวัฒนธรรมที่ไร้สำนึกโดยเฉพาะการใช้ชีวิตและขาดวินัยในทุกๆ ด้าน

3.4 แนวทางการแก้ไขหนี้ที่เป็นปัญหา เพื่อรวบรวมแบ่งกลุ่มปัญหาตามสถานะหนี้โดยจัดแบ่ง ตามความหนักเบาของปัญหา คือ ลูกหนี้ที่ชำระหนี้สม่ำเสมอ ลูกหนี้ที่เริ่มมีปัญหาการดำรงชีพ (เงินได้ เหลือน้อย) ลูกหนี้ที่มีปัญหาการชำระหนี้ติดลบ (ผิคนัดชำระหนี้บ้าง) และลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ (ผิคนัดชำระหนี้สะสมสม่ำเสมอ มีหนี้สิน ล้นพันตัว ถูกฟ้องดำเนินคดี ถึงแก่กรรม หรือเงินได้ติดลบสะสม) การจัดการเกี่ยวกับหนี้ที่มีปัญหามีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 สํารวจและตรวจสอบหนี้ของลูกหนี้ที่เป็นปัญหา ภาระหนี้ที่ต้องจ่ายชำระรายเดือน ระยะเวลาผ่อนชำระหนี้ และอัตราดอกเบี้ย

3.4.2 รวบรวมหนี้สินและเจ้าหนี้ทั้งหมดของลูกหนี้ เพื่อจัดลำดับการแก้ไขปัญหานี้ แนวทางชำระหนี้ดอกเบี้ยสูง ก่อนเพื่อลดภาระชำระหนี้วงเงินน้อยก่อน เพื่อลดจำนวนเจ้าหนี้

3.4.3 เยี่ยมเยียนพบปะลูกหนี้เพื่อรับรู้สภาพปัญหา เพื่อให้คำแนะนำแนวทางการแก้ไข พร้อมทั้งอาจต้องเรียกครอบครัวของลูกหนี้เข้าร่วมแก้ไขด้วย

3.4.4 วิเคราะห์ปัญหาของลูกหนี้และหาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน ให้นำหนี้ทั้งหมดมา วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขตามขั้นตอนต่อไป

3.4.5 ดำเนินการแก้ไขตามมาตรการที่กำหนด หลักการในการแก้ปัญหานี้จะต้องยึด แนวทางป้องกันไม่ให้เกิดหนี้ NPL สำหรับลูกหนี้ที่ยังไม่เป็นหนี้ NPL ให้สามารถดำรงชีพได้ในระยะยาว หรือถ้าเริ่มเป็นหนี้ NPL ก็ให้ดำเนินการปรับปรุงหนี้ให้สามารถชำระหนี้ได้ และหากไม่สามารถแก้ปัญหา หนี้ได้ ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

## 4. แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ด้านมดิลบของสหกรณ์

ตัวอย่างการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหานี้ด้านมดิลบของสหกรณ์ ในประเด็นปัญหาและ สาเหตุของการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์นม จากการวิจัยเรื่องการทำความเป็นกับคุณภาพของการแปรรูป ผลิตภัณฑ์นมในประเทศไทย โดยญานวุฒิ สุพิชญางกูร (2563)

ในปัจจุบันมาพร้อมดื่มที่บรรจุในภาชนะต่างๆ ซึ่งทุกคนรู้จัก อาจถือได้ว่าเป็นอาหารชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาร่างกายและสมองของเด็กและเยาวชน และยังเป็นอาหารที่เกิดขึ้นตาม

ธรรมชาติที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง อุดมด้วยธาตุอาหารครบทุกหมู่ จากระยะเวลา 17 ปีที่ผ่านมา การบริโภคนมต่อประชากรของประเทศไทยมีสถิติการบริโภคนมประมาณ 2 ลิตร/คน/ปี ซึ่งเป็นสถิติที่อยู่ในระดับที่ต่ำมาก และรัฐบาลในช่วงระยะเวลานั้นได้เล็งเห็นคุณค่าทางอาหารของการบริโภคนม จึงได้มีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมในประเทศ ซึ่งช่วยทำให้ปริมาณการผลิตนมในประเทศมากขึ้นตามไปด้วย แต่การบริโภคนมของประชากรในประเทศได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ฟาร์มเลี้ยงโคนมศูนย์รับน้ำนมดิบ และโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์พร้อมดื่มไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องสั่งผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ เช่น นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย เนเธอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร เยอรมนี สาธารณรัฐเชก ไอร์แลนด์ และอื่นๆ เข้ามาบริโภคเป็นจำนวนมากปีละนับพันล้านบาท

ดังนั้นเพื่อการแข่งขันกับตลาดโลกได้ การดำเนินการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์นมที่มีการแปรรูปภายในประเทศไทย ซึ่งมีระบบทางเทคนิคต่างๆ ร่วมด้วย คือ ระบบทำน้ำร้อน ระบบทำน้ำเย็น ระบบการแลกเปลี่ยนความร้อน และระบบทำความสะอาด ทั้งหมดนี้มีส่วนช่วยทำให้คุณภาพนมมีประสิทธิภาพสูง โดยมีอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ อาหารและการเลี้ยงดูของเกษตรกรที่ฟาร์มเลี้ยงโคนม แต่ในส่วนนี้นักวิจัยด้านปศุสัตว์ได้มีการดำเนินการทำวิจัยและพัฒนาคุณภาพของน้ำนมดิบในแม่โค ซึ่งมีผลงานวิจัยเผยแพร่กันมาก ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

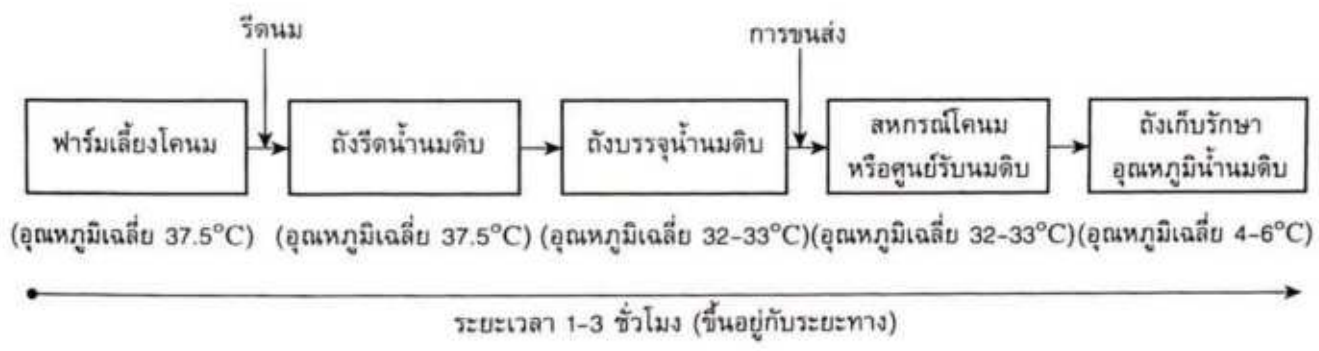
4.1 ปัญหาและสาเหตุของการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์นม ประเทศไทยในปัจจุบันการเก็บรักษา และการขนส่งน้ำนมดิบจากฟาร์มเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไปยังศูนย์รับน้ำนมดิบนั้นยังเป็นแบบขนส่งโดยภาชนะบรรจุชนิดถัง ทำด้วยวัสดุโลหะที่ไร้สนิมหรือเป็นแบบล้างทำความสะอาดได้ง่าย แต่ไม่มีการรักษาอุณหภูมิของน้ำนมดิบให้มีอุณหภูมิต่ำเพื่อป้องกันการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ที่จะมาทำให้น้ำนมดิบก่อนไปยังศูนย์รับน้ำนมดิบมีคุณภาพที่ดีอยู่ตลอดเวลาการเดินทาง ในบางครั้งฟาร์มเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมนั้นมีระยะทางห่างไกลกับศูนย์รับน้ำนมดิบ อาจต้องใช้เวลานานเมื่อขนส่งด้วยยานพาหนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยใช้ระยะเวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงจนถึงสามชั่วโมงก็อาจทำให้อุณหภูมิของน้ำนมดิบสูงขึ้น



ภาพที่ 9.2 การขนส่งน้ำนมดิบจากฟาร์มเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไปยังสหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ  
ที่มา: ญานวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563).



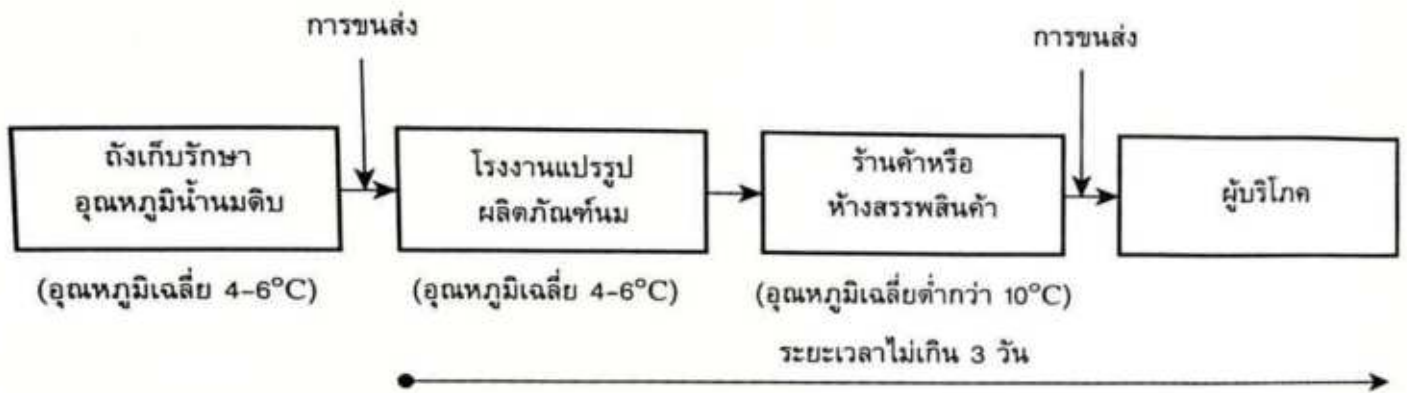
เมื่อมาถึงศูนย์รับน้ำนมดิบและตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น จากนั้นจัดเก็บไว้ที่ถังเก็บรักษา อุณหภูมิน้ำนมดิบก่อนเข้ากระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นม ทำให้คุณภาพน้ำนมดิบในถังเก็บทั้งหมดต่ำลง เมื่อมาถึงผู้บริโภคก็ทำให้อายุในการเก็บรักษาสั้นลงและอาจเกิดการบูดเสีย ซึ่งจะก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของผู้บริโภค ในบางกรณีอาจส่งผลร้ายแรงทำให้น้ำนมดิบในถังเก็บทั้งหมดที่มีปริมาณมากเกิดการเสียหายได้ ย่อมส่งผลถึงค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม ดังนั้นกระบวนการทำความเย็นและเก็บรักษาความเย็นในช่วงน้ำนมดิบรีดออกจากโคนม รวมถึงการขนส่งจากฟาร์มเลี้ยงโคนมไปจนถึงศูนย์รับน้ำนมดิบนั้น ก็เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกร ได้ดังภาพที่ 9.3



ภาพที่ 9.3 กระบวนการขนส่งนมดิบจากฟาร์มเลี้ยงโคนมถึงศูนย์รับน้ำนมดิบในปัจจุบัน

ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563).

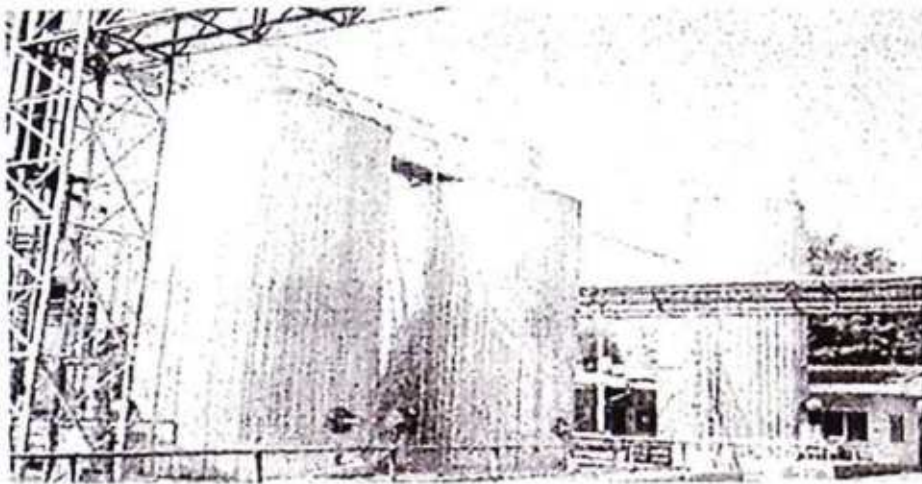
ส่วนขั้นตอนจากน้ำนมดิบที่รวบรวมอยู่มีปริมาณมากพอจะนำส่งเข้าโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม โดยการขนส่งด้วยรถบรรทุกที่มีถังบรรจุน้ำนมปริมาณมากติดตั้งไว้อยู่บนรถ ซึ่งชนิดถังบรรจุเป็นถัง 2 ชั้น และมีฉนวนกันความร้อนกันระหว่างกลาง เพื่อป้องกันความเย็นรั่วไหลออกสู่บรรยากาศ ทำให้อุณหภูมิของน้ำนมดิบจากถังเก็บรักษาอุณหภูมิน้ำนมดิบขนส่งมาถึงโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากหรือลดต่ำลงเล็กน้อย เนื่องจากมีการสูญเสียความเย็นในบางส่วน เมื่อวัตถุดิบเข้าโรงงาน และโรงงานจะแปรรูปผลิตภัณฑ์นมต่างๆ เช่น นมพาสเจอร์ไรส์ นมสเตอริไรซ์ นมยูเอชที เนยแข็ง และไอศกรีม เป็นต้น โดยในขั้นตอนของระบบการผลิตนมชนิดต่างๆ จะกล่าวไว้ในหัวข้อโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมอีกครั้ง จากนั้นผลิตภัณฑ์นมที่ได้ออกมาต้องมีการตรวจสอบคุณภาพก่อนออกไปสู่ตลาด ร้านค้าและห้างสรรพสินค้า เพื่อจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภค จากภาพที่ 9.4 เป็นกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเพื่อจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภค และเมื่อรวมขั้นตอนของทั้งภาพที่ 9.3 และภาพที่ 9.4 จะเป็นกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมทั้งหมดจากเกษตรกร คนกลาง โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ และผู้บริโภค เป็นตามลำดับ



ภาพที่ 9.4 กระบวนการจากตั้งเก็บรักษาอุณหภูมิน้ำนมดิบถึงผู้บริโภคในปัจจุบัน  
ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563).

ปัญหาการจัดการฟาร์มเลี้ยงโคนมนับว่าเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น และมีผลต่อปริมาณน้ำนมดิบที่เกษตรกรผู้เลี้ยงจะได้รับโดยตรง รัฐจึงควรสนับสนุนในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการฟาร์มโคนมอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งของเกษตรกรที่จะพัฒนาคุณภาพของน้ำนมดิบ และสามารถใช้รูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพผลิตภัณฑ์นมแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และอาหารโคนมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถเพิ่มปริมาณผลผลิตและปริมาณไขมันในน้ำนม การให้อาหารแก่โคนมแบ่งได้เป็น 2 ระยะ คือ การให้อาหารแม่โครีดนม (ระยะรีดนมได้) กับการให้อาหารโครอคลอด (ระยะโคแห้งนม) อาชีพการเลี้ยงโคนมจำเป็นต้องมีองค์การรองรับเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ หรือแปรรูปน้ำนมส่งตลาด ซึ่งปัจจุบันเกษตรกรส่วนใหญ่จะรวมตัวเป็นสหกรณ์โคนม เพื่อรองรับน้ำนมดิบของโคนมที่เกษตรกรเลี้ยง อาชีพการเลี้ยงโคนมนอกจากจะเป็นกลไกที่สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ แล้วยังมีโอกาสอย่างมากต่อการแก้ปัญหาทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสกัดกั้นการอพยพของราษฎรเข้าสู่เมืองใหญ่ หลังการเพาะปลูกก่อนฤดูการเก็บเกี่ยว

4.2 สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ สหกรณ์โคนมจัดตั้งมาประมาณ 20 กว่าปีมาแล้วจากการสำรวจมีสหกรณ์โคนมจำนวน 101 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 22,267 ครอบครัว ธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ ดังนั้นหน้าที่หลักของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกของสหกรณ์ส่งไปจำหน่ายให้กับโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์หรือบริษัทเอกชน สหกรณ์ที่มีการบริการงานอย่างมีระบบและมีการวางแผนจะทำให้มีประสิทธิภาพ โดยสังเกตได้จากสหกรณ์โคนมบางแห่งในประเทศไทยมีศักยภาพมาก เช่น สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) มีกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม



ภาพที่ 9.5 ถังเก็บรักษาอุณหภูมิของน้ำนมดิบที่สหกรณ์โคนม

ที่มา: ญาณเวณี สุพิชญางกูร. (2563).

ขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์นม จะมีอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตดังนี้ การเก็บรักษาอุณหภูมิ นมด้วยถังเก็บความเย็นที่มีเครื่องปั่นติดตั้งอยู่ การทำให้นมเย็นลงและให้ความร้อนโดยเครื่องแลกเปลี่ยน ความร้อน การแยกไขมันออกจากนมซึ่งสามารถใช้เครื่องปั่นแยกไขมัน การลดขนาดอนุภาคของไขมันด้วย เครื่องลดขนาดอนุภาคของไขมันและทำให้เป็นเนื้อเดียว (Homogenisation) การฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ด้วยความร้อนที่เครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน และการนำอากาศออกไปจากน้ำนม ทั้งนี้ทุกโรงงานต่างตระหนัก ว่าวัตถุดิบที่นำเข้ามาแปรรูปต้องมีคุณภาพสูง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพ และต้องมีการแปรรูปที่ มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาสารอาหารที่มีอยู่ในน้ำนม เช่น โปรตีน ไขมัน แล็กโทส เกลือแร่ และวิตามิน เป็นต้น ขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์นมมีอยู่หลายแบบ แต่มีกระบวนการอยู่มากมาย และแน่นอนขั้นตอน ต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีการทำความเย็นด้วย

ในที่นี้ขอเสนอกระบวนการทำผลิตภัณฑ์นม ตามพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ดังนี้

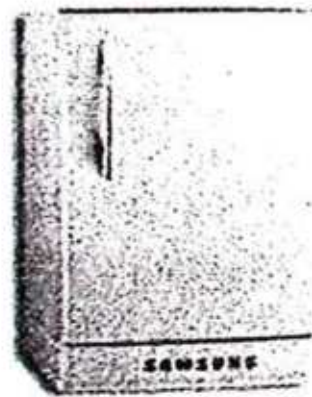
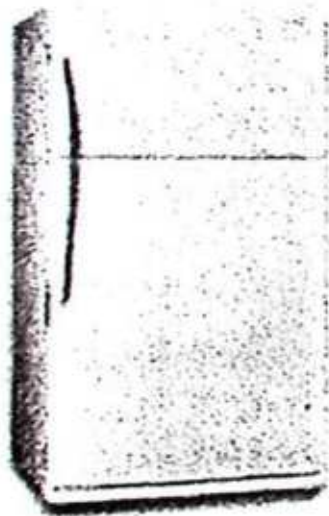
1) **กระบวนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ (Pasteurized Milk)** เริ่มจากน้ำนมดิบที่ทำให้เป็น เนื้อเดียวกันหรือไม่ก็ได้ ผ่านกรรมวิธีฆ่าเชื้อด้วยความร้อนไม่ต่ำกว่า  $63^{\circ}\text{C}$  และคงอยู่ที่อุณหภูมินี้ไม่น้อย กว่า 30 นาที หรือทำให้นมร้อนไม่ต่ำกว่า  $72^{\circ}\text{C}$  และคงอยู่ที่อุณหภูมินี้เป็นเวลา 16 วินาที แล้วทำให้เย็น ลงทันทีถึงอุณหภูมิ  $5^{\circ}\text{C}$  หรือต่ำกว่า ก่อนบรรจุในภาชนะบรรจุที่สะอาดปิดสนิท ส่วนในกระบวนการผลิต ไอศกรีมนั้น ส่วนผสมต่างๆ จะถูกนำมาผ่านขั้นตอนการพาสเจอร์ไรส์แล้วจึงนำมาผสมกัน หลังจากนั้นจะ ทำให้นมเย็นลงจนถึงอุณหภูมิประมาณ  $6^{\circ}\text{C}$  ก่อนจะนำเข้าเครื่องแช่แข็ง ซึ่งอุณหภูมิจะต่ำลงอีก  $-5^{\circ}\text{C}$  ซึ่งเป็นจุดที่ส่วนผสมเริ่มแข็งแต่ยังพอจะไหลลงสู่คอนเทนเนอร์ได้ หลังจากนั้นนำเข้าคอนเทนเนอร์แล้วไอศกรีม จะถูกเก็บรักษาในอุณหภูมิที่ต่ำกว่าจุดเยือกแข็งของตัวมันเอง

2) **กระบวนการผลิตนมสเตอริไลซ์ (Sterilized Milk)** นำน้ำนมดิบที่ทำให้เป็นเนื้อเดียวกัน ผ่านกรรมวิธีฆ่าเชื้อด้วยความร้อนไม่ต่ำกว่า  $100^{\circ}\text{C}$  โดยใช้เวลาที่เหมาะสม ก่อนบรรจุในภาชนะที่สะอาด ปิดสนิทอากาศเข้าออกมิได้

3) กระบวนการผลิตนมยูเอชที (Ultra High Temperature Milk หรือ Ultra Heat Treated Milk) เช่นเดียวกันน้ำนมดิบที่ทำให้เป็นเนื้อเดียวกัน ผ่านกรรมวิธีฆ่าเชื้อด้วยความร้อนไม่ต่ำกว่า 133°C ไม่น้อยกว่า 1 วินาที ก่อนบรรจุในภาชนะและภาชนะที่สะอาดปราศจากเชื้อ และปิดสนิท อากาศผ่านเข้าออกมิได้

ส่วนการทำเนยแข็งนั้น แต่ละบริษัทก็จะมีขบวนการผลิตของตัวเองที่แตกต่างกันไป แต่โดยหลักใหญ่ๆ แล้วจะมีขบวนการผลิตโดยเริ่มจากทำอุณหภูมิของนมให้สูงขึ้นไปที่อุณหภูมิประมาณ 30°C แล้วเติมส่วนผสมต่างๆ รวมทั้งตัวกระตุ้นในการทำเนย (Cheese Starter) บางทีจะเติมเยื่อในกระเพาะวัว (Rennet) เพื่อทำให้นมเกาะกันเป็นก้อน ส่วนผสมนี้จะถูกทำให้แข็งตัวโดยนำของเหลวส่วนที่เป็นหางนมทิ้งไป โดยทั่วไปการเก็บรักษาเนยแข็งนั้นจะทำกันที่ประมาณ 10°C

การเก็บรักษาและควบคุมอุณหภูมิผลิตภัณฑ์นมโดยให้ความเย็น โดยใช้กรรมวิธีการดึงความร้อนออกจากผลิตภัณฑ์นม และยังคงความร้อนออกจากพื้นที่ที่ต้องการทำให้เย็นหรือต้องการให้มีอุณหภูมิลดลง ซึ่งการทำให้เย็นลงนี้จะเป็นการแช่เย็น (Chilling) ซึ่งมีการทำให้อุณหภูมิของผลิตภัณฑ์นมนั้นลดลง แต่อยู่เหนือจุดเยือกแข็งของผลิตภัณฑ์นมนั้น โดยผลิตภัณฑ์นมยังคงสภาพเดิมอยู่ เช่น การแช่เย็นผลิตภัณฑ์นมจะเป็นการลดอุณหภูมิของผลิตภัณฑ์นมเพื่อเก็บรักษาอุณหภูมิไว้ไม่สูงกว่า 10°C แต่ต้องไม่ทำให้น้ำหรือองค์ประกอบในผลิตภัณฑ์นมนั้นแปรสภาพหรือแข็งเป็นน้ำแข็ง และระยะเวลาที่จำหน่ายต้องไม่เกิน 3 วัน นับแต่วันที่บรรจุในภาชนะบรรจุ

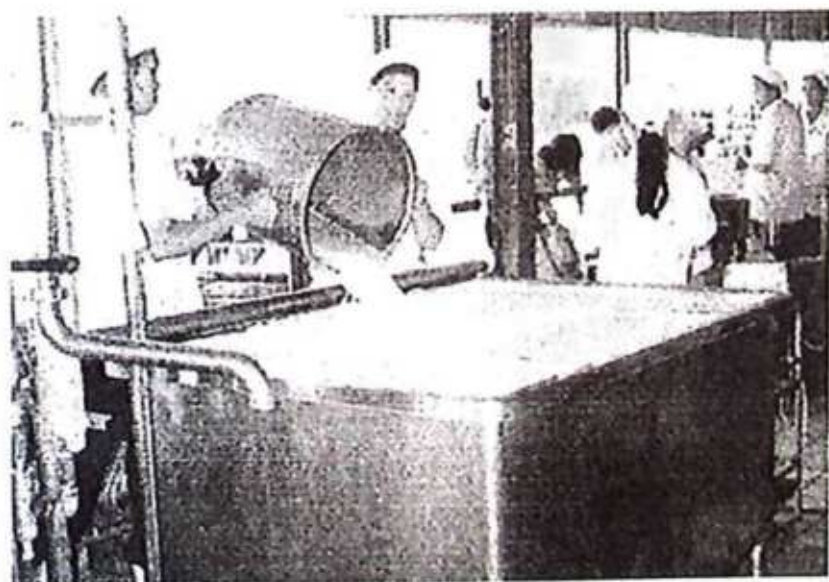


ภาพที่ 9.6 ตู้เย็นรุ่นต่างๆ ที่ผู้บริโภคสามารถเก็บรักษาคุณภาพอาหาร  
ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิษญางกูร. (2563).

เครื่องทำความเย็นที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ร้านค้าและห้างสรรพสินค้าจะใช้ตู้แช่ หรือตู้โชว์ที่มีการทำความเย็น ส่วนการใช้เครื่องทำความเย็นตามบ้านที่อยู่อาศัย คือ ตู้เย็น ซึ่งเป็นเครื่องทำความเย็นที่ใช้กันโดยทั่วไป

4.3 วิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นม การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมมาจากฟาร์มเลี้ยงโคนม จนถึงผู้บริโภคในปัจจุบันยังขาดการดูแลรักษาอย่างถูกสุขลักษณะในช่วงกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการรักษาคุณภาพน้ำนม เมื่อมีการใช้ระบบทำความเย็นเข้ามาร่วมในระบบการขนส่ง ระบบการเก็บรักษาและกระบวนการผลิต เพื่อจุดประสงค์ยับยั้งการเจริญเติบโตของจุลินทรีย์ ให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 1267 (พ.ศ. 2530) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม โดยแยกกระบวนการต่างๆ ได้ดังนี้

4.3.1 ฟาร์มเลี้ยงโคนม เมื่อมีการรีदनน้ำนมดิบจากแม่โคซึ่งมีอยู่ 2 วิธี คือ การรีदनด้วยมือ และการรีदनด้วยเครื่อง ซึ่งต้องคำนึงถึงและถือปฏิบัติในการรีदनดังนี้ รักษาสะอาด ดำเนินการเสร็จโดยเร็ว และควรรีดให้น้ำนมหมดเต้า ทั้งหมดนี้เป็นขั้นตอนเริ่มต้น เมื่อน้ำนมดิบออกจากแม่โคจะมีอุณหภูมิ น้ำนมดิบประมาณ 37-40°C หรือใกล้เคียงกับอุณหภูมิภายในของแม่โค ปัจจุบันในช่วงระยะเวลานี้เกษตรกรจะนำมาบรรจุในถังรีदनน้ำนมดิบและถังบรรจุน้ำนมดิบเป็นลำดับ ซึ่งอุณหภูมิ น้ำนมดิบจะลดลงเล็กน้อยซึ่งอยู่ประมาณ 32-35°C ขึ้นอยู่กับอุณหภูมิอากาศ จากนั้นเกษตรกรจะรอการขนส่ง ในช่วงนี้จะมีการเจริญเติบโตของจุลินทรีย์อยู่ตลอดเวลา การทำให้น้ำนมดิบมีอุณหภูมิต่ำลงเท่าที่ทำได้ ซึ่งอยู่กับศักยภาพของฟาร์มเลี้ยงโคนม โดยวิธีที่ง่ายและสะดวก คือ การใช้น้ำแข็งแลกเปลี่ยนความเย็นกับน้ำนมดิบ เพื่อช่วยทำให้น้ำนมดิบมีอุณหภูมิต่ำลง แต่ก็ลดลงได้ประมาณ 5-10°C ผลเสีย คือ การลงทุนและการหาวัตถุดิบเมื่อฟาร์มเลี้ยงโคนมอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง และ การใช้เครื่องทำความเย็นก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่เป็นการลดอุณหภูมิของน้ำนมดิบและได้ผลระยะเวลายาวนานและมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีผลเสียด้านการคุ้มทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากนั้นเกษตรกรจะเตรียมนำน้ำนมดิบที่บรรจุลงในถังจำนวนหนึ่งเพื่อขนขึ้นรถบรรทุกนำไปส่งยังสหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบเป็นตามลำดับ



ภาพที่ 9.7 ถังบรรจุน้ำนมดิบในปัจจุบันที่ไม่มีการทำความเย็นขณะเทเข้ารวมกันที่ศูนย์รับน้ำนมดิบ  
ที่มา: ญาณวุฒิ สุทธิขญากร. (2563).



ภาพที่ 9.8 รถตู้เก็บความเย็นสำหรับขนส่งผลิตภัณฑ์นม

ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563).

**4.3.2 ระบบการขนส่ง** เนื่องจากฟาร์มเลี้ยงโคนมบางแห่งอยู่ห่างไกลจากสหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ ซึ่งบางสถานที่ต้องใช้เวลาตั้งแต่ 1-3 ชั่วโมง หรือยานพาหนะที่ใช้ขนส่งเคลื่อนที่ช้า ทำให้ใช้เวลานานพอสมควร ในช่วงนี้ระบบการขนส่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่มีการรักษาอุณหภูมิ น้ำนมดิบ ดังนั้นถ้าการเดินทางใช้ระยะเวลายาวนาน สมควรใช้เครื่องทำความเย็นหรือน้ำแข็งในการเก็บรักษาอุณหภูมิ น้ำนมดิบ และถ้าเป็นไปได้ที่จะทำให้น้ำนมดิบมีอุณหภูมิต่ำกว่าอุณหภูมิที่ฟาร์มเลี้ยงโคนมย่อมเป็นผลดีต่อคุณภาพน้ำนม ซึ่งก็ช่วยลดการเจริญเติบโตของจุลินทรีย์ชั่วคราว เมื่อมาถึงสหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบจะเทรวมกันที่ถังเก็บน้ำนมดิบรวม เพื่อรักษาอุณหภูมิ น้ำนมดิบอีกช่วงหนึ่ง

**4.3.3 สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ** เป็นศูนย์รวมของน้ำนมดิบที่เกษตรกรจากฟาร์มเลี้ยงโคนมส่งเข้ามาขายให้กับสหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ เมื่อนำมาส่งจะมีการตรวจสอบคุณภาพ น้ำนมดิบเบื้องต้นที่สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้น้ำนมดิบที่มีคุณภาพต่ำปนกับน้ำนมดิบที่มีคุณภาพดี จะตรวจสอบโดยการใช้ประสาทสัมผัส คือ ดูสีน้ำนม ตมกลิ่นจากถังบรรจุ น้ำนมดิบของเกษตรกร นอกจากนี้จะต้องตรวจสอบคุณภาพด้านอื่น เช่น ความถ่วงจำเพาะ และการตรวจโดยแอลกอฮอล์



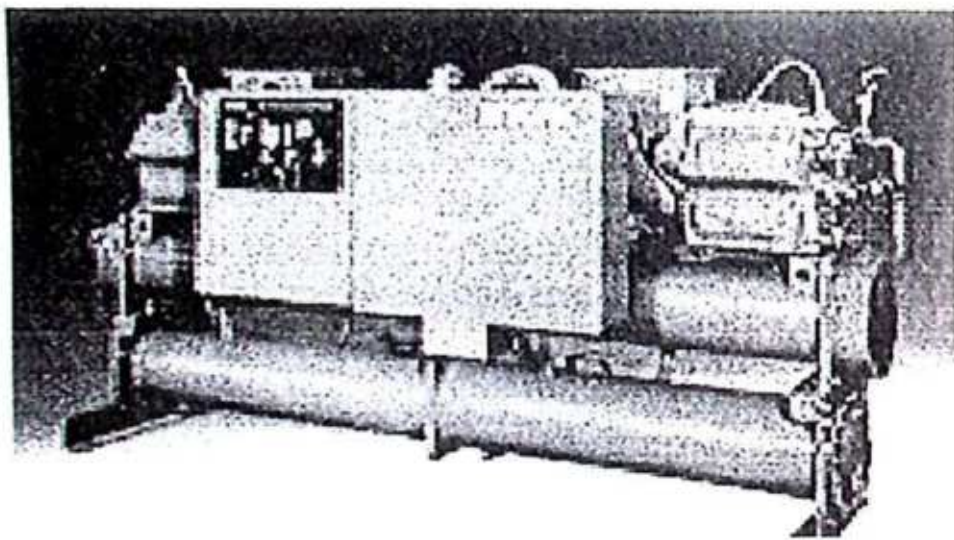
ภาพที่ 9.9 การตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบเบื้องต้นที่สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ

ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563).

ในปัจจุบันจะดำเนินการเฉพาะสุ่มตัวอย่างมาทำการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งจะใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ แต่จะใช้วิธีการสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำนมดิบของฟาร์มเลี้ยงโคนมและเกษตรกร ในส่วนของถังเก็บน้ำนมดิบรวมขนาดใหญ่ประมาณ 5-20 ตัน ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนฟาร์มเลี้ยงโคนมที่อยู่บริเวณพื้นที่รอบๆ สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบที่มีจำนวนมากหรือน้อย ดังนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องทำความเย็นขนาดใหญ่เพื่อทำให้ปริมาณน้ำนมดิบที่มากมีอุณหภูมิลดลงประมาณ  $4-6^{\circ}\text{C}$  เพื่อให้อยู่ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนม

การที่จะทำให้น้ำนมดิบในถังเก็บน้ำนมดิบรวมขนาดใหญ่เย็นตัวลง ตามเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนม ซึ่งเป็นไปได้แต่มีความยากตรงระยะเวลาจัดเก็บ เนื่องจากการลดอุณหภูมิลงจากประมาณ  $32-33^{\circ}\text{C}$  มาอยู่ในช่วงอุณหภูมิประมาณ  $4-6^{\circ}\text{C}$  ซึ่งต้องใช้เวลานาน และต้องใช้มีเครื่องทำความเย็นขนาดใหญ่มากพอสมควรสำหรับการลดอุณหภูมิลง และปัจจุบันส่วนใหญ่ทำได้ยาก จึงส่งผลถึงการจัดเก็บเพื่อทำให้น้ำนมดิบคุณภาพดี การออกแบบเครื่องทำความเย็นกับภาระการทำความเย็นจึงเป็นปัจจัยสำคัญของผู้ออกแบบให้เหมาะสมกับงบประมาณลงทุนด้วย พร้อมกันนั้นต้องวางแผนภาระการทำความเย็นเมื่อไว้ประมาณ 5-10% โดยขึ้นกับการปรึกษาหารือกับผู้ประกอบการ และแนวทางของการเลี้ยงโคนมในพื้นที่รอบๆ อีกด้านหนึ่งการแก้ไขปัญหากรณีที่อุณหภูมิน้ำนมดิบสูงกว่าในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนม ผู้ประกอบการควรลงทุนเพิ่มเครื่องทำความเย็นขนาดที่เหมาะสมกับภาระส่วนเกินที่คำนวณ หรือก่อนสร้างถังเก็บน้ำนมดิบที่สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ ถ้าเป็นไปได้ควรมีถังเก็บน้ำนมดิบ 2 ถังขึ้นไป และแบ่งปริมาณบรรจุของถังให้เหมาะสมกับความเป็นไปได้ของการเลี้ยงโคนมเพื่อคำนวณหาปริมาณโดยรวมในการออกแบบ รวมถึงขนาดของเครื่องทำความเย็น และสามารถนำเครื่องทำความเย็นทั้งสองมาจัดระบบแบบทำงานผสมผสาน กรณีภาระการทำความเย็นไม่เต็ม 100% หรือใช้ถังเก็บน้ำนมดิบจำนวนเครื่องหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นการจัดการระบบทำความเย็นจึงเป็นผลดีในด้านค่าใช้จ่ายของระบบไฟฟ้า แต่ต้องลงทุนสูงจึงควรวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์การลงทุน เพื่อนำไปสู่การพิจารณาเลือกรูปแบบและวิธีการ

4.3.4 โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม ในส่วนนี้เป็นจุดที่สำคัญมากในการดูแลรักษากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพส่งผลไปถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์นมที่ออกสู่ตลาดการค้า ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสาธารณสุขให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นอย่างมาก โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของโรงงานทั้งความสะอาดและกระบวนการผลิต แต่การตรวจสอบนั้นแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ดังนั้นโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมควรมีการตรวจสอบคุณภาพด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ ซึ่งส่งผลถึงความเชื่อถือของผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์นมของโรงงานเอง แต่ในส่วนด้านเทคนิคของกระบวนการผลิตนั้น สามารถแยกระบบใหญ่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 9.10 เครื่องทำความเย็นชนิดระบายความร้อนด้วยน้ำ

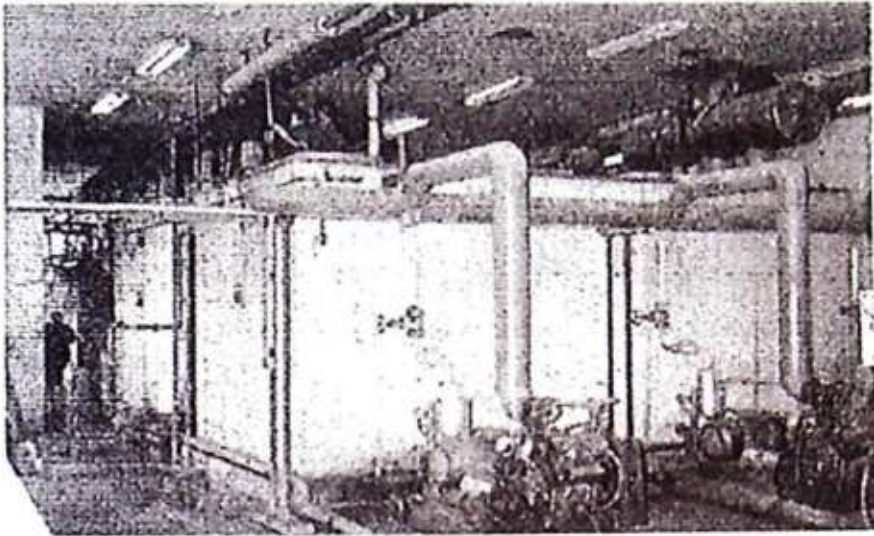
ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิชฌายากร. (2563).

1) ระบบทำน้ำเย็น ซึ่งเป็นอุปกรณ์หลักตัวหนึ่งที่มีจุดประสงค์ทำให้อุณหภูมิของนมต่ำลงตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต การทำน้ำเย็นที่มีปริมาณมากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนความร้อนที่เครื่องแลกเปลี่ยนความร้อนจำเป็นต้องนำเครื่องทำความเย็นขนาดกำลังงานสูงพอสำหรับการลดอุณหภูมิน้ำเย็นให้ต่ำกว่าอุณหภูมินม โดยเฉพาะโรงงานแปรรูปที่มีกำลังผลิตสูง ย่อมส่งผลให้ใช้ปริมาณน้ำเย็นมากขึ้นตามไปด้วย ปัจจุบันการทำน้ำเย็นจะใช้เครื่องทำน้ำเย็น เรียกว่า “ซิลเลอร์ (Chiller)” หรือบ่อน้ำเย็นที่ใช้เครื่องทำความเย็นชนิดระบายความร้อนน้ำหรืออากาศ ซึ่งบ่อน้ำเย็นจะมีขนาดใหญ่พอที่จะรับปริมาณน้ำที่มาบรรจุ และบางโรงงานจะมีบ่อน้ำเย็นขนาดกลางหลายๆ บ่อ ส่วนบางโรงงานสามารถสั่งซื้ออุปกรณ์ที่ทำน้ำเย็นแบบใช้แผ่นแลกเปลี่ยนความร้อน ซึ่งน้ำไหลวนผ่านพื้นที่ผิวของแผ่นแลกเปลี่ยนความร้อน ซึ่งราคาค่อนข้างสูงและขนาดกำลังความเย็นจะสามารถทำได้ปริมาณน้ำในบ่อกักเก็บไม่สูงมาก อีกด้านหนึ่ง คือ การบำรุงรักษายากจึงไม่เป็นที่นิยม

การทำน้ำเย็นของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม ส่วนใหญ่จะทำงาน 24 ชั่วโมง โดยใช้การควบคุมอุณหภูมิแบบอัตโนมัติ เนื่องจากปริมาณน้ำในบ่อมีปริมาณมาก การลงทุนเครื่องทำความเย็น



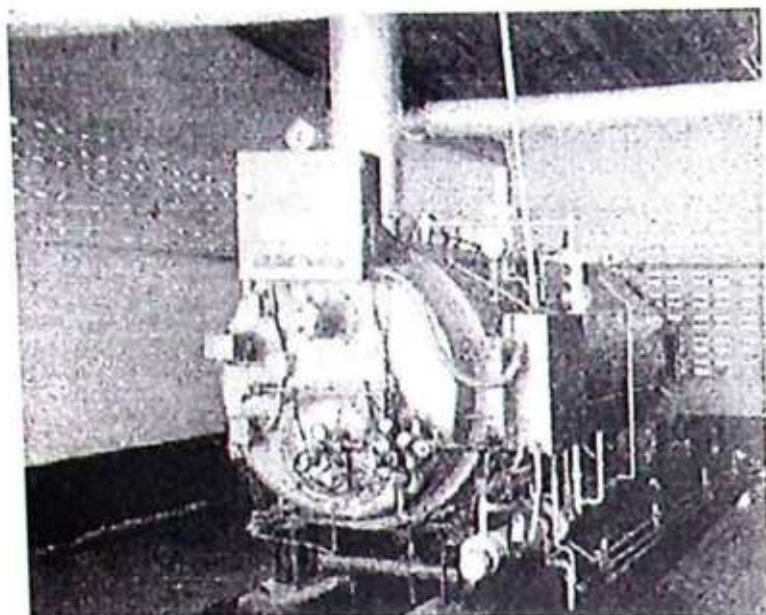
มีราคาสูง ดังนั้นการจัดการใช้พลังงานอย่างเหมาะสมจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุด การทำน้ำเย็นจะทำการลดอุณหภูมิน้ำในช่วงกลางคืน และนำมาใช้งานในการแลกเปลี่ยนความร้อนในช่วงกลางวัน แต่ถ้าเป็นโรงงานผลิตที่กำลังผลิตสูงต้องทำงานทั้งกลางวันและกลางคืน ปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ คือ ต้องลงทุนเครื่องทำความเย็นที่มีกำลังผลิตความเย็นเพียงพอกับกระบวนการผลิตทั้งโรงงาน



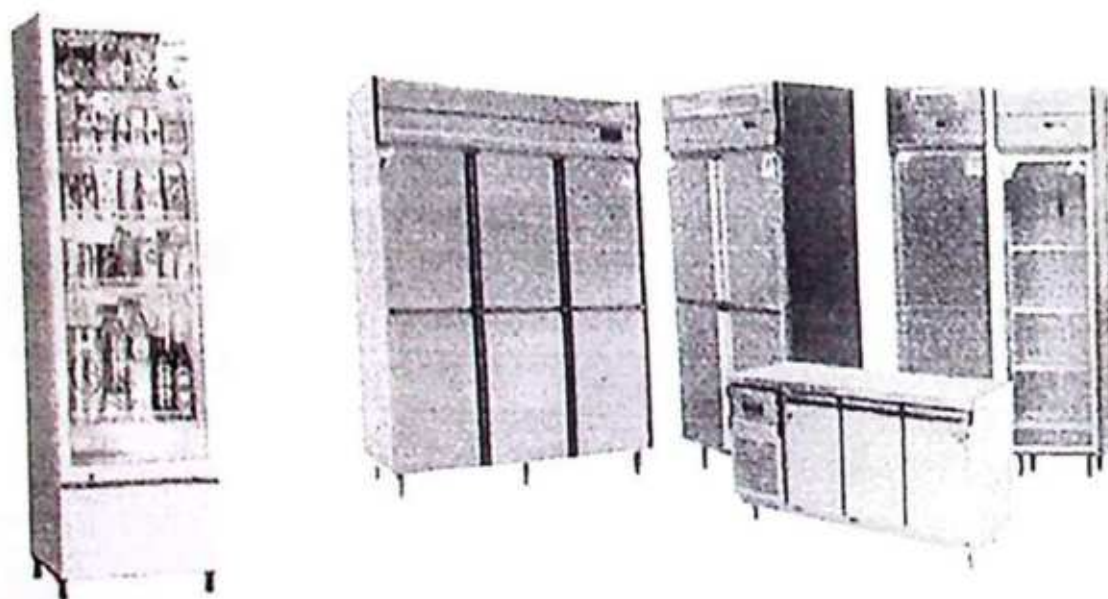
ภาพที่ 9.11 บ่อน้ำเย็นกับเครื่องทำความเย็นในโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม

ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิษญากร. (2563).

2) ระบบทำน้ำร้อน ซึ่งตรงกันข้ามกับการทำน้ำเย็นแต่มีจุดประสงค์เดียวกัน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนความร้อนกับนม ในเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อนทำให้อุณหภูมินมสูงขึ้น แต่ปัญหาของปริมาณน้ำร้อนในกระบวนการผลิตน้อยมาก โดยส่วนใหญ่มีหลักการเหมือนกับเครื่องทำน้ำอุ่นภายในบ้านพักอาศัย อาจใช้ขดลวดนำความร้อนหรือก๊าซหุงต้ม บางโรงงานที่กำลังผลิตสูงจำเป็นต้องใช้หม้อกำเนิดไอน้ำ (Boiler) สำหรับทำน้ำร้อนและใช้งานในระบบอื่นๆ ภายในโรงงาน ซึ่งการใช้เชื้อเพลิงต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินการต่ำกว่าใช้เครื่องทำน้ำร้อนแบบใช้ขดลวดนำความร้อนหรือก๊าซหุงต้ม โดยส่วนใหญ่จะใช้น้ำมันเตา หรือน้ำมันดีเซล การทำความร้อนนั้นใช้ระยะเวลาไม่นานนัก ถ้าเปรียบเทียบระยะเวลากับการทำน้ำเย็นแล้วเวลาที่ใช้น้อยกว่าประมาณ 10-15 เท่าสำหรับโรงงานที่เดียวกัน เช่น ปริมาณน้ำ 300 ลิตร ใช้ระยะเวลาทำน้ำให้ร้อนขึ้นจากอุณหภูมิ  $30^{\circ}\text{C}$  ถึง  $98^{\circ}\text{C}$  ประมาณ 30 นาที ซึ่งตั้งน้ำร้อนไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ ขึ้นอยู่กับความต้องการของกำลังการผลิต ในส่วนการใช้น้ำร้อนควรมีการนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งจะช่วยประหยัดพลังงานได้อีกส่วนหนึ่ง



ภาพที่ 9.12 ระบบน้ำร้อนในโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม: หม้อก้ำนืดไอน้ำ (Boiler)  
ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิษฃงกูร. (2563).



ภาพที่ 9.13 ตู้แช่ของร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ  
ที่มา: ญาณวุฒิ สุพิษฃงกูร. (2563).

โดยสรุป นมเป็นอาหารที่มีคุณค่าเป็นอย่างมากต่อร่างกาย รัฐบาลสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพิ่มงบประมาณเพื่อให้ชาวชนได้ดื่มนมทุกวัน พร้อมทั้งยังส่งเสริมเกษตรกรการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพทดแทนการเกษตรกรรม การรณรงค์เพื่อให้ประชาชนบริโภคนมในปี พ.ศ. 2545 มีอัตราการบริโภคนมของคนไทยเป็น 28 ลิตร/คน/ปี ซึ่งเห็นได้ว่าคนไทยมีอัตราการดื่มนมเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ดังนั้นการแปรรูป

ผลิตภัณฑ์นมในประเทศไทย จึงสมควรปฏิรูปมาตรฐานคุณภาพนมให้สูงขึ้นเพื่อเป็นที่ยอมรับของประชาชนภายในประเทศก่อนแล้วจึงวางแผนเพื่อให้ต่างประเทศเป็นที่ยอมรับด้วย โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน

ระบบทำความเย็นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญทั้งคุณภาพนม และการใช้พลังงานโดยรวมของโรงงานแปรรูป จุดประสงค์เดียวที่สำคัญ คือ การยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ในน้ำนม และการเก็บรักษาคุณภาพอย่างถูกต้อง แต่กระบวนการของระบบทั้งหมดของการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจากฟาร์มเลี้ยงโคนมจนถึงผู้บริโภคในประเทศไทยยังขาดดูแลเอาใจใส่อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ฟาร์มเลี้ยงโคนมควรมีการรักษาคุณภาพในระดับหนึ่งก่อนโดยใช้ความเย็นยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ เช่นเดียวกับระบบการขนส่ง ส่วนจุดที่สำคัญมาก คือ สหกรณ์โคนมหรือศูนย์รับน้ำนมดิบ และโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมควรควบคุมคุณภาพนมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการใช้ระบบทำน้ำเย็นเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นแต่ก็เป็นปัจจัยหลักของการยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ ส่วนระบบอื่นๆ เช่น ระบบทำน้ำร้อน ระบบแลกเปลี่ยนความร้อน และระบบทำความสะอาดด้วยตนเอง ก็เป็นระบบสำคัญเหมือนกัน แต่ใช้ในโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเท่านั้น ส่วนสุดท้าย คือ จิตสำนึกของผู้บริโภคในการจัดเก็บรักษานมให้มีคุณภาพไม่ให้เกิดการบูดเสียก่อนรับประทาน โดยส่วนใหญ่บ้านพักอาศัยของผู้บริโภคจะมีตู้เย็นสำหรับเก็บรักษาอาหารอยู่แล้ว

ในการรักษาคุณภาพนมนั้น การดูแลควรเป็นการสนใจของผู้เกี่ยวข้องด้านต่างๆ เปรียบเสมือนการเลี้ยงทารกต้องมีการทะนุถนอมอย่างถูกต้อง และผู้บริโภคควรใส่ใจในคุณภาพอาหารที่รับประทานเข้าสู่ร่างกายของตนเองด้วย จะทำให้ผู้บริโภคได้ประโยชน์สูงสุดต่อการรับประทานอาหารที่มาจากผลิตภัณฑ์นมก่อนจบบทความวิชาการนี้ขอเชิญชวนผู้อ่านทุกท่านดื่มนมเพื่อสุขภาพของตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “วันนี้คุณดื่มนมแล้วหรือยัง”

#### กิจกรรม 9.2.1

จงอธิบายแนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระของสหกรณ์มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.1)

## เรื่องที่ 9.2.2

### การวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการสหกรณ์

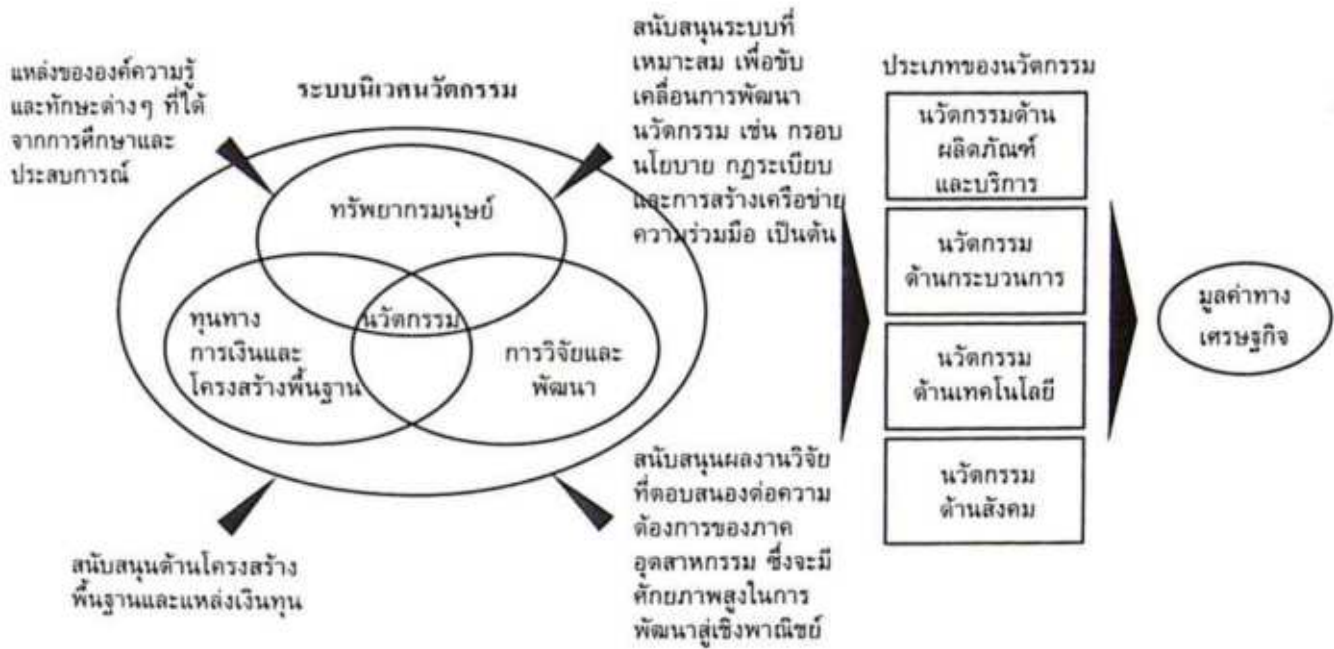
สหกรณ์เป็นองค์การประเภทหนึ่งที่มีความจำเป็นในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์การ ขบวนการสหกรณ์ สินค้าและบริการที่สหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นการวิจัยเพื่อการพัฒนาจึงมีบทบาท ต่อการจัดการสหกรณ์

#### 1. การวิจัยเพื่อการพัฒนา

ศรายุทธ วิทยวุฒิ (2563) ได้อธิบายความหมายการวิจัยเพื่อการพัฒนา (Research and Development: R&D) ว่าเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจ อาจเรียกว่า ผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า วัสดุกรรมที่อาจเป็นวัตถุ (Material) หรืออาจเป็นหลักการ (Principle) แนวคิด (Concept) หรือทฤษฎี (Theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิค หรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วยเป็นการแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ โดยการพัฒนาค่อยๆ ได้ ได้ ต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดเด่นที่การทำวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ การทำวิจัยและพัฒนาทุกขั้นตอนมีการตรวจสอบ และติดตามจนผลผลิตขั้นสุดท้ายอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ที่เชื่อถือได้ตรงตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทำการ วิจัยอย่างผสมผสานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ผลการวิจัยเป็น ผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาที่มีคุณค่าหรือมูลค่าที่สามารถจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิ์

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้สูงขึ้นโดยต้นทุนการผลิตคงเดิม เพื่อลดต้นทุนการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่ราคาที่ต่ำลงขณะที่ คุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการคงเดิม การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ใช้ประโยชน์ ได้ดีขึ้น นำใช้ยิ่งขึ้นโดยมีราคาเท่าเดิมหรือถูกลงกว่าเดิม

1.2 ประเภทของการวิจัยเพื่อการพัฒนา การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบใช้หลักการ ทฤษฎีและเครื่องมือมาประยุกต์ใช้งานด้วยกระบวนการวิจัยหาจนได้รูปแบบใหม่ การวิจัยเพื่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์เป็นการมุ่งพัฒนาปรับปรุงการทำงาน การใช้งาน และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและ พัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ หรือวิธีการที่มีคุณภาพดี ลดต้นทุน เวลาทำงาน และได้ผลตามโจทย์วิจัย การวิจัยและพัฒนาสร้างนวัตกรรมสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ยังไม่มีใช้ให้เป็นนวัตกรรม ตามกระบวนการวิจัย



ภาพที่ 9.14 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนา

ที่มา: ศราวุธ วิวุฒิ. (2563).

จากภาพที่ 9.14 จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมมีจุดกำเนิดจาก 3 ส่วน คือ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ทุนทางการเงินและโครงสร้างพื้นฐาน การวิจัยเพื่อการพัฒนาการในสหกรณ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและแหล่งเงินทุน และการสนับสนุนการวิจัยที่ตอบสนองภาคอุตสาหกรรมหรือกลุ่มผู้นำไปใช้ประโยชน์ การสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ นวัตกรรมที่ได้นั้นจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านสังคม ทั้งนี้ นวัตกรรมทั้งหมดนี้จะก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจในที่สุด และส่งผลต่อรายได้ในระบบเศรษฐกิจและการสร้างสรรค์

นอกจากนี้ กระบวนการสร้างนวัตกรรมเป็นการนำสิ่งใหม่มาเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมวิธีการที่ทำอยู่เดิมโดยผ่านการทดลองและปรับปรุงให้ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น นวัตกรรมมี 2 ประเภท คือ นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมที่เป็นรูปแบบ วิธีการ กระบวนการหรือระบบปฏิบัติการ

## 2. การวิจัยเพื่อการพัฒนาเครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชน

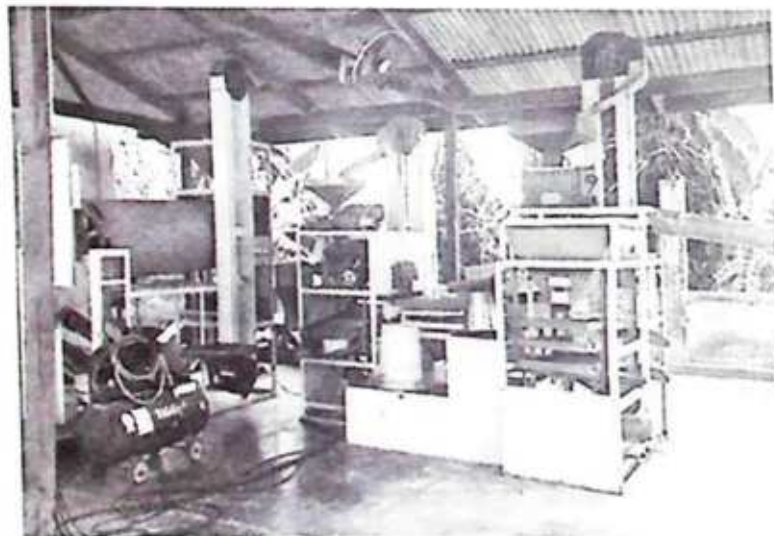
ตัวอย่างการวิจัยเพื่อการพัฒนาเครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชน โดยสถาบันการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตร (สท.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้ทำการวิจัยพัฒนาเครื่องสีข้าวเป็นเครื่องจักรกลเกษตรที่แปรเปลี่ยนผลผลิตจากท้องนาเป็นผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันเครื่องสีข้าวขนาดเล็กได้รับความสนใจจากเกษตรกรมากขึ้น เกษตรกรสามารถผลิตข้าวทั้งระบบด้วยตนเองตั้งแต่การปลูก เก็บเกี่ยว สีข้าว และจำหน่าย โดยรวมกลุ่มใช้เครื่องสีข้าวขนาดเล็กร่วมกัน นอกจากนี้ไม่ต้องพึ่งพิงระบบโรงสีแล้ว ยังช่วยเพิ่มรายได้จากการรับสีข้าวจากเกษตรกรในพื้นที่

สวทช. โดยศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค) พัฒนา “เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชน” มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 ได้ทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานร่วมกับเกษตรกรหลายพื้นที่ ปัจจุบันถ่ายทอดเทคโนโลยีให้ภาคเอกชนผลิตจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนที่เอ็มเทคพัฒนาขึ้นในช่วงแรก ประกอบด้วย ตะแกรงทำความสะอาดข้าวเปลือก ตูลมดูดแยกแกลบออกจากข้าวกล้อง ชุดลูกยางกะเทาะเปลือกข้าว ชุดถาดร่อนแยกข้าวเปลือกออกจากข้าวกล้อง ชุดขัดขาวข้าว และตะแกรงร่อนคัดแยกข้าวเต็มเมล็ดและข้าวหัก การทำงานต่อเนื่องทั้งระบบ ใช้กำลังมอเตอร์ 8 แรงม้า ประสิทธิภาพการสีข้าว 150-200 กิโลกรัมข้าวเปลือก/ชั่วโมง

วิสาหกิจชุมชนเกษตรธรรมชาติดอกคำ ตำบลน้ำแพร่ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นกลุ่มเกษตรกรหนึ่งที่ใช้เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนตั้งแต่ปี 2553 สีข้าวกล้องได้ร้อยละ 68-72 ของข้าวเปลือก ได้ปริมาณข้าวสูงกว่าเครื่องสีข้าวชุมชนที่กลุ่มเคยจ้างสีข้าวถึงร้อยละ 5-10 ลดต้นทุนการขนส่งและค่าจ้างสีข้าวของกลุ่มได้ 300,000 บาท/ปี นอกจากนี้กลุ่มยังมีรายได้จากการรับจ้างสีข้าวให้ชุมชนอื่น 100,000 บาท/ปี

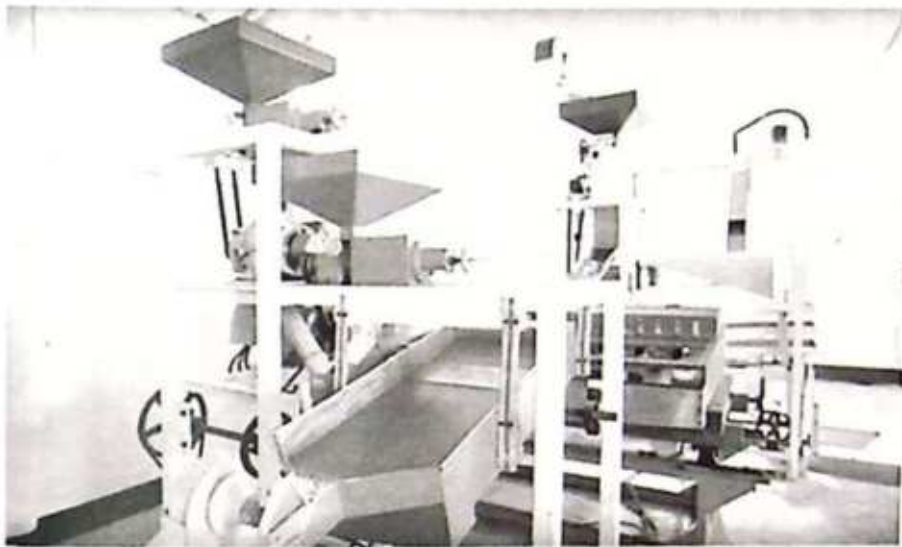
จากประสบการณ์การใช้งานเครื่องสีข้าวชุมชนของ สวทช. มา 7 ปี คุณณรงค์ชัย ปาระโณ ประธานกลุ่มบอกว่า “พอใจมากกับประสิทธิภาพของเครื่องสีข้าวชุมชนของเอ็มเทค ข้าวที่สีได้มีคุณภาพและมีปริมาณมากกว่าเครื่องสีข้าวชุมชนที่เคยใช้ ส่วนตัวเครื่องสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการใช้งานดูแลรักษาไม่ยาก และใช้อะไหล่ในท้องถิ่นซ่อมบำรุงได้”

สหกรณ์การเกษตรฝักไ้ จำกัด ตำบลฝักไ้ อำเภอฝักไ้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นอกจากให้บริการการเงินแก่สมาชิกแล้ว ยังมีโรงสีข้าวขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และมีผลิตภัณฑ์ข้าวสารและข้าวกล้องภายใต้ตราสัญลักษณ์ “อ่อนหวาน” ในปี 2555 สหกรณ์สั่งซื้อเครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนของ สวทช. เช่นกัน โดยเป็นเครื่องที่พัฒนาระบบหัวขัดขาวเป็นระบบ 2 หัวขัด และมีชุดตะแกรงกลมแยกข้าวเต็มเมล็ดกับข้าวหัก ทำให้แยกข้าวหักออกจากข้าวเต็มเมล็ดได้ 100%



ภาพที่ 9.15 โรงสีข้าวชุมชนบ้านสามขา อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง  
ที่มา: สถาบันการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตร. (2563).

วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวชุมชนบ้านสามขา อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง อีกหนึ่งชุมชนที่ใช้เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนของ สวทช. เป็นเครื่องสีข้าวที่พัฒนาเพิ่มเติมจากรุ่นที่สหกรณ์การเกษตร ผักไห้ จำกัด ใช้ โดยปรับจูนรับข้าวเปลือกให้อยู่ในระดับพื้น ช่วยให้การเทข้าวเปลือกสะดวกขึ้น คุณบุญเรือน เฒ่าคำ ประธานกลุ่มบอกว่า คุณภาพเมล็ดข้าวที่ได้มีขนาดใหญ่ มีเมล็ดหักน้อย ไม่มีเศษหินจากหัวขัดปนในเมล็ดข้าว จากประสิทธิภาพการทำงานของเครื่อง เกษตรกรเลือกใช้เครื่องสีข้านี้สีข้าวกล้องและข้าวขัดขาว สำหรับบริโภคภายในชุมชน และจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพภายใต้ตราสัญลักษณ์ “บ้านสามขา”



ภาพที่ 9.16 เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนของ สวทช.

ที่มา: สถาบันการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตร. (2563).

จากการถ่ายทอดเทคโนโลยีเครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนของ สวทช. ให้กลุ่มเกษตรกร เกิดการปรับแต่งเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการใช้งาน จนได้เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนที่ผลิตจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ โดยมีคุณสมบัติสีข้าวได้ทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง ประสิทธิภาพการสีข้าว 1-2 ตันต่อวัน หรือข้าวขาว 120-150 กิโลกรัมข้าวเปลือกต่อชั่วโมง ข้าวกล้อง 150-200 กิโลกรัมข้าวเปลือกต่อชั่วโมง ใช้มอเตอร์กำลังรวม 10 แรงม้า ระบบการกะเทาะเปลือกแบบลูกยางคู่หมุนในทิศทางตรงข้าม เพิ่มประสิทธิภาพการกะเทาะเปลือก และเมล็ดข้าวหักน้อย ออกแบบและพัฒนาอุปกรณ์ให้ทำงานต่อเนื่องบนโครงสร้างเดียวกัน และเป็นแบบน็อคดาวน์ ถอดประกอบง่าย ประกอบด้วย ชุดทำความสะอาดข้าวเปลือก ชุดกะเทาะเปลือกข้าว ชุดแยกข้าวเปลือกออกจากข้าวเปลือก ชุดตู้แยกแกลบ ชุดขัดข้าวขาว และชุดคัดขนาดข้าว

ชุดขัดข้าวขาวออกแบบให้มีรอบการขัดที่เหมาะสม ลดการหักของเมล็ดข้าวและออกแบบให้มีชุดระบบดูดเย็นภายนอกผ่านห้องตะแกรงขัด ดูดรำข้าวได้หมด และลดความร้อนในการขัดสีทำให้เมล็ดข้าวแตกหักน้อย เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนไม่เพียงช่วยให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ หากยังเพิ่มศักยภาพการพัฒนาอุตสาหกรรมผู้ผลิตเครื่องจักรกลการเกษตรในประเทศให้มีการปรับปรุงเครื่องสีข้าว

ขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีราคาที่เหมาะสมสำหรับชุมชน และช่วยลดการนำเข้าเครื่องสีข้าวขนาดเล็กจากต่างประเทศ ปัจจุบัน สวทช. ได้ถ่ายทอดเทคโนโลยี “เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชน” ให้บริษัท ยูเรก้า ดีไซน์ จำกัด (มหาชน)

**กิจกรรม 9.2.2**

ให้นักศึกษาสรุปสาระสำคัญที่ได้ทำการศึกษาตัวอย่างการวิจัยเพื่อการพัฒนาเครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชนมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.2)



## แผนการสอนตอนที่ 9.3

### กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 9.3.1 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร
- 9.3.2 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

#### แนวคิด

1. การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการการเงิน การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการสหกรณ์ได้
2. การวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ เงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญข้างต้นมาประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และวางแผนด้านการเงินของสหกรณ์ในอนาคตได้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.3.1 “กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร” แล้วนักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.3.2 “กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

## เรื่องที่ 9.3.1

### กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

ในเรื่องที่ 9.3.1 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตรนี้ จะได้นำการศึกษา งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย<sup>1</sup> มาเป็นตัวอย่างในกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยมีความตระหนักในความ ต้องการของสหกรณ์จึงได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัด เลย ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ยางพาราให้มีการพัฒนาที่ดี สร้างความเข้มแข็งของ สหกรณ์ยางพารา และสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการ วิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย และ 2) เพื่อ พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย โดยผู้วิจัยได้ใช้การผสมผสานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยวิธีปริมาณใช้แบบสำรวจชุมชน ส่วนเชิงคุณภาพใช้วิธีเทคนิคการประชุมระดมความคิด A.I.C. (Appreciation Influence Control) การ สทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อ ระดมความคิดเห็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย เครื่องมือที่ใช้ ในการรวบรวมข้อมูลแบบสำรวจ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 1) ผลการศึกษาชุมชน 2) ผลการศึกษาสภาพ และปัญหาการปลูกยางพาราในชุมชน 3) ผลการประชุมระดมความคิด A.I.C. และ 4) ผลการจัดเวที วิพากษ์ รายละเอียดการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 1. ที่มาและปัญหาการวิจัย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นภาคที่ผลิตพืชเศรษฐกิจที่สำคัญหลายชนิด โดยเฉพาะเป็นแหล่ง ผลิตข้าวและพืชไร่เป็นส่วนใหญ่ แต่ได้รับผลกระทบจากราคาผลผลิตหลักทางการเกษตรมีราคาตกต่ำ ก่อนข้างมาก พื้นที่โดยทั่วไปส่วนใหญ่อยู่ในสภาพเสื่อมโทรมมีข้อจำกัดหลายประการ นอกจากนี้ทางเลือก ของเกษตรกรในการปลูกพืชที่ดีและเหมาะสมให้ผลผลิตดี มีรายได้ที่ยั่งยืนน้อยไม่ทั่วถึง แต่การกระจาย

<sup>1</sup> สลักจิต วิรัตติยาม. (2550). การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้าน เจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย.

การผลิตพืชดั้งเดิมไปสู่พืชใหม่ในภูมิภาคนี้ เช่น ไม้ผล ไม้ยืนต้น ที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ เพราะสามารถปลูกได้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะยางพาราที่ให้ผลผลิตคู่กับการลงทุน ประกอบกับภาวะการณ์ตลาดยางพาราของประเทศไทยยังสามารถส่งออกได้หมด และราคาไม่เปลี่ยนแปลง ขึ้นลงอย่างรวดเร็วเหมือนสินค้าชนิดอื่น เนื่องจากองค์การผู้ผลิตที่ทำหน้าที่จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จากที่มีการขยายพื้นที่การปลูกยางจึงส่งผลดีในด้านการสร้างงานในพื้นที่ก่อให้เกิดการใช้แรงงานในครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเพิ่มพื้นที่สีเขียว ยางพาราในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถเปิดกรีดยางพาราได้แล้วประมาณ 37,000 ไร่ เมื่อประเมินรายได้ของเกษตรกรที่ปลูกยางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนที่เปิดกรีดยางได้แล้วสามารถทำรายได้แก่เกษตรกรไม่น้อยกว่า 700-900 บาท ต่อไร่ต่อคน หรือประมาณ 6,300-8,100 บาท ต่อไร่ต่อปี ซึ่งเกษตรกรหลายรายไม่เคยปลูกพืชใดที่รายได้สูงเช่นนี้มาก่อน เกษตรกรส่วนใหญ่จึงมีความพึงพอใจกับรายได้ที่ได้รับเป็นอย่างยิ่ง

จังหวัดเลยเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีสภาพพื้นที่เหมาะแก่การปลูกยางพารา จึงมียุทธศาสตร์ของจังหวัด ที่สนับสนุนให้เกษตรกรปลูกยางพารา โดยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเกษตรอุตสาหกรรม ได้แก่ การขยายฐานการผลิตการเกษตร โดยมีโครงการเพิ่มพื้นที่ปลูกยางพารา ในจังหวัดเลยมีพื้นที่ปลูกยางพาราครอบคลุมพื้นที่ 11 ตำบล 28 หมู่บ้านและในปี พ.ศ. 2561 มีจำนวนพื้นที่ในการปลูกยางจำนวน 16,848 ไร่ ได้ผลผลิต 2,780 พันตัน และผลผลิต 165 กิโลกรัมต่อไร่ เกษตรกรมีรายได้เฉลี่ยครอบครัวละ 65,400 บาทต่อปี ซึ่งยังไม่ได้รวมรายได้จากเศษยาง และสิ่งประดิษฐ์จากใบยาง (สำนักงานเกษตรจังหวัดเลย, 2560, น. 4 อ้างถึงในเลิศ ประจันพล 2560, น. 3) จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับเกษตรกรในพื้นที่อำเภอเมืองเลย เพราะเป็นกิจกรรมที่มีรายได้ตลอดปี ประกอบกับการผันผวนของราคาอย่างมีไม่มาก การดูแลรักษาก็ไม่ยุ่งยากเหมือนพืชชนิดอื่นที่เคยปลูก และลงทุนไม่สูงมากเท่ากับพืชชนิดอื่นที่เคยปลูกมาก่อน เช่น มะขาม ลำไย มะม่วง เป็นต้น

จากผลผลิตที่ผลิตได้มากทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคง จึงไม่มีการย้ายถิ่นไปทำงานที่อื่น ดังนั้นเกษตรกรจึงรวมตัวกันเป็นกลุ่มปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นขึ้นและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรคอยให้ความรู้และคำแนะนำต่างๆ ต่อมาเมื่อมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น จากระดับหมู่บ้าน เป็นตำบล อำเภอ และเป็นระดับจังหวัด คณะกรรมการจึงขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสมาคมชาวสวนยางจังหวัดเลย เมื่อปี พ.ศ. 2541 โดยมีนายทรงศักดิ์ ประจงจัด เป็นนายกสมาคมคนแรก หลังจากนั้นคณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่า การช่วยเหลือสมาชิกในสมาคมเป็นไปได้ยาก เนื่องจากระเบียบของสมาคมนั้นห้ามทำการค้า ดังนั้นการซื้อปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช และกรด รวมถึงการรวมตัวกันจำหน่ายผลผลิตเป็นไปได้ยาก จึงขอจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เมื่อปี พ.ศ. 2545 และแต่งตั้งนายทรงศักดิ์ ประจงจัด เป็นประธานสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการอีก 15 คน มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่ม สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ให้สมาชิกรู้จักจัดการบริหารการผลิต และการตลาดเพื่อการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง ทำให้สมาชิกรู้จักการผลิตยางให้ตรงตามความต้องการของตลาดและรวมกลุ่มติดต่อซื้อวัสดุในราคาถูก

จากการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ผ่านมา พบว่า มีปัญหาในการบริหารจัดการสหกรณ์ทุกด้าน ได้แก่ ความไม่เข้าใจในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ของคณะกรรมการ รวมทั้งไม่เข้าใจในระบบการผลิต การตลาด ไม่มีการส่งเสริมความรู้และการศึกษาดูงานแก่คณะกรรมการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งเกิดความขัดแย้งภายในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เอง ทางด้านการเงินเกิดความล่าช้าในการทำงานติดต่อประสานงานของระบบเงินกู้แก่สมาชิกที่ไม่คำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก แต่ยึดติดที่ตัวของเจ้าหน้าที่ในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เอง และขาดแหล่งสนับสนุนด้านเงินทุนที่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง อีกทั้งยังขาดเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่เข้ารับบริการ หรือการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นระบบจึงเกิดเป็นปัญหาตามมา (ทรงศักดิ์ ประจงจัด, สัมภาษณ์ 2 มิถุนายน 2560)

จากปัญหาดังกล่าวมานี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อย่างพาราได้ประชุมร่วมกันและมีฉันทามติร่วมกันว่า ควรพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์อย่างพารา เพื่อให้ทราบความต้องการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ มีความตระหนักในความต้องการของสหกรณ์จึงได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างพาราให้มีการพัฒนาที่ดี สร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์อย่างพารา และสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษา บ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย

2.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษากองบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย โดยผู้วิจัยได้ใช้การผสมผสานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยวิธีปริมาณใช้แบบสำรวจชุมชน ส่วนเชิงคุณภาพใช้วิธีเทคนิคการประชุมระดมความคิด A.I.C. (Appreciation Influence Control) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย 3 กลุ่ม ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

3.1.1 ผู้ตอบแบบสำรวจที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ยางพารา บ้านเจริญสุข ตำบลนาดินตำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย จำนวน 142 ครัวเรือน จากทุกครัวเรือนในหมู่บ้าน

3.1.2 ผู้เข้าร่วมการจัดสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย ผู้จัดการสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข และตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น จำนวน 10 คน

3.1.3 ผู้ถูกสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย รองประธานสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย กรรมการ เภรัญญิก และเลขานุการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ แบบสำรวจ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 แบบสำรวจ ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสำรวจชุมชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาบริบทชุมชน และสภาพปัญหาการปลูกยางพาราของสมาชิกสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสำรวจเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของชุมชน โดยในแบบสำรวจมีหัวข้อ ดังนี้ จำนวนสมาชิกในครัวเรือน สภาวะการเกิด การตาย และการย้ายถิ่นของสมาชิกในครัวเรือน สถานภาพอาชีพหลักของครอบครัว รายได้ต่อปีของครัวเรือน จำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่เป็นแรงงานในการปลูกยางพารา การศึกษา ทรัพย์สินในครัวเรือน การเจ็บป่วย เป็นต้น ดังตัวอย่าง

สถานภาพการสมรส

1 ( ) โสด

2 ( ) สมรส

3 ( ) หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

4 ( ) อยู่กินนอกสมรส

ตอนที่ 2 แบบสำรวจรายได้-รายจ่ายของครัวเรือน โดยในแบบสำรวจมีหัวข้อดังนี้ ในครัวเรือนของท่านมีรายได้จากแหล่งใด รายจ่ายในครัวเรือน ภาระหนี้สินในครัวเรือน ภาวะการเป็นหนี้สิน มีผลต่อการดำเนินชีวิตหรือไม่ เป็นต้น ดังตัวอย่าง

ในครัวเรือนของท่านมีรายได้จากแหล่งใดบ้าง (เลือกตอบได้ตามความเป็นจริง)

1 ( ) ทำนา

จำนวน.....บาท ต่อปี

2 ( ) ทำไร่

จำนวน.....บาท ต่อปี

3 ( ) เลี้ยงสัตว์เพื่อขาย คือ

( ) ไก่/เป็ด

จำนวน.....บาท ต่อปี

( ) หมู

จำนวน.....บาท ต่อปี

( ) ปลา

จำนวน.....บาท ต่อปี

( ) วัว/ควาย

จำนวน.....บาท ต่อปี

4 ( ) รับจ้างในหมู่บ้าน

จำนวน.....บาท ต่อปี

5 ( ) รับจ้างนอกหมู่บ้าน

จำนวน.....บาท ต่อปี

6 ( ) ธุรกิจส่วนตัว

จำนวน.....บาท ต่อปี

7 ( ) รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ

จำนวน.....บาท ต่อปี

8 ( ) อื่นๆ ระบุ.....

จำนวน.....บาท ต่อปี

ตอนที่ 3 แบบสำรวจสภาพและปัญหาในการปลูกยางพารา โดยในแบบสำรวจมีหัวข้อ ดังนี้ ปีที่เริ่มปลูกยางพารา จำนวนไร่ที่ปลูกยางพารา พันธุ์ยางที่ปลูก แหล่งที่ได้มาของพันธุ์ยาง ระยะปลูกยางพารา ค่าใช้จ่ายในการปลูกยางพาราตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ระบบการกรีดยาง การปลูกพืชแซมยาง เป็นต้น ดังตัวอย่าง

พันธุ์ยางพาราที่ท่านใช้ปลูก

- 1 ( ) อาร์อาร์ไอเอ็ม. 600
- 2 ( ) จีที.1
- 3 ( ) พีบี.28/
- 4 ( ) พีบี.235
- 5 ( ) อื่นๆ ระบุ.....

3.2.2 ประเด็นการสนทนากลุ่ม ในการสร้างประเด็นการสนทนากลุ่ม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดเชิงชักถามเหตุผลและค้นหาคำตอบ ประเด็นในการตั้งคำถามได้มาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วกำหนดประเด็นเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความรู้สึกความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยเป็นอย่างไร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยในขอบเขตดังนี้

- 1) การบริหารจัดการเงิน
- 2) การบริหารจัดการบุคคล
- 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- 4) ระบบการจัดการ

ประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยในขอบเขตดังนี้

- 1) การบริหารจัดการเงิน
- 2) การบริหารจัดการบุคคล
- 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- 4) ระบบการจัดการ

3.2.3 แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย เพื่อขอทราบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย รวมถึงกลยุทธ์หรือยุทธวิธีควรมีปัจจัยอะไรบ้าง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะทำให้ประสบความสำเร็จให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และนโยบายในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ในขอบเขต 4 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการเงิน 2) การบริหารจัดการบุคคล 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และ 4) ระบบการจัดการ โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) ด้านสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ยางพารา ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร

- (1) การบริหารจัดการเงิน
- (2) การบริหารจัดการบุคคล
- (3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- (4) ระบบการจัดการ

2) ด้านปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย การดำเนินงานในปัจจุบันของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยมีปัญหาต่างๆ ในด้านต่อไปนี้หรือไม่บ้าง

- (1) การบริหารจัดการเงิน
- (2) การบริหารจัดการบุคคล
- (3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- (4) ระบบการจัดการ

3) วิสัยทัศน์ในการพัฒนาสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ท่านมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้หรือไม่

- (1) การบริหารจัดการเงิน
- (2) การบริหารจัดการบุคคล
- (3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- (4) ระบบการจัดการ

4) กลยุทธ์หรือแนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของท่านบรรลุความสำเร็จ ท่านมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้หรือไม่

- (1) การบริหารจัดการเงิน
- (2) การบริหารจัดการบุคคล
- (3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์
- (4) ระบบการจัดการ

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเชิงปริมาณและเครื่องมือเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### 3.3.1 เครื่องมือเชิงปริมาณ ในแบบสำรวจมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสำรวจและขอบข่ายของสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพารา ในขอบเขต 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการเงิน การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการ

2) นำแบบสำรวจที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษาและความถูกต้องด้านเนื้อหา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของเนื้อหา

3) นำแบบสำรวจเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษาเพื่อความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

4) จัดทำแบบสำรวจฉบับสมบูรณ์

### 3.3.2 เครื่องมือเชิงคุณภาพ มีวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

#### 1) การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

(1) กำหนดประเด็นสนทนากลุ่ม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษา และความถูกต้องด้านเนื้อหา

(2) นำประเด็นสนทนากลุ่ม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษาเพื่อความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

(3) จัดทำประเด็นสนทนากลุ่มฉบับสมบูรณ์

#### 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มีขั้นตอนดังนี้

(1) สร้างข้อหวัข้อในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษา และความถูกต้องด้านเนื้อหา

(2) นำข้อหวัข้อในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษาเพื่อความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

(3) จัดทำประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกฉบับสมบูรณ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ผสมผสานวิธีการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นวิธีเสริมในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ประกอบด้วย วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และใช้เทคนิคการประชุมเพื่อระดมความคิด A.I.C. (Appreciation Influence Control) เพื่อระดมความคิดเห็นในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้เทคนิคการประเมินวิเคราะห์ระบบชุมชน (Rural System Analysis: RSA) โดยรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้แบบสำรวจเพื่อศึกษาบริบทชุมชน ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

#### 3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจมีวิธีการ ดังนี้

1) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยถึงประธานสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ขอความร่วมมือและขออนุญาตเก็บข้อมูลกับสมาชิกสหกรณ์ยางพารา

2) เข้าพบประธานสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาพร้อมทั้งขอความร่วมมือและขออนุญาต เก็บข้อมูลกับสมาชิกสหกรณ์ยางพาราที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3) เข้าพบกลุ่มตัวอย่าง แนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและขอความร่วมมือ พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสำรวจ

4) แจกแบบสำรวจให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสำรวจด้วยตนเอง

5) รวบรวมแบบสำรวจและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จนครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

#### 3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาโครงสร้างและศักยภาพของชุมชน ในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงข้อมูลทางประชากรในขั้นตอนนี้ใช้เทคนิคการประเมินวิเคราะห์ระบบชุมชน



(RSA) โดยการวิเคราะห์ 2 ระดับ คือ วิเคราะห์ในภาพรวมของชุมชนเกี่ยวกับด้านศักยภาพ ชีวภาพ ประชากร เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งวิเคราะห์ในระดับครัวเรือนเกี่ยวกับภาวะหนี้สิน สุขภาพ อนามัย ภาวะการเจ็บป่วย ตลอดจนสภาพการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ได้ดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพารา ซึ่งมีกิจกรรมการศึกษา โดยใช้เทคนิคการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น A.I.C. โดยการประชุมสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการหมู่บ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆ ตัวแทนกลุ่มเยาวชน ตัวแทนกลุ่มผู้สูงอายุ ตัวแทนพระภิกษุ ตัวแทนครู และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ อยางพาราจังหวัดเลย เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาสหกรณ์อย่างพารา และเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย มีขั้นตอนดังนี้

1) นำผลจากการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น A.I.C. โดยการประชุมสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการหมู่บ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆ ตัวแทนกลุ่มเยาวชน ตัวแทนกลุ่มผู้สูงอายุ ตัวแทนพระภิกษุ ตัวแทนครู และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการของสหกรณ์ จากความร่วมมือกันแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนที่ 1 แล้วนำมาดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ซึ่งมาจากการเสนอของผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่าจะดำเนินการอะไรก่อน-หลัง ร่วมกับคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบ

2) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เข้าร่วม คือ คณะกรรมการสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย ผู้จัดการสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข และตัวแทนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เพื่อแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการที่อยากให้สหกรณ์เป็นอย่างไร ในการพัฒนาแนวทางการบริหารสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย

3) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ประกอบด้วย ประธานสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย รองประธานสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย กรรมการ เจริญสุข และเลขานุการ จำนวน 5 คน เพื่อขอทราบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย รวมถึงกลยุทธ์หรือยุทธวิธีควรมีปัจจัยอะไรบ้าง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และนโยบายในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย

4) ผลจากการศึกษา ได้แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลยฉบับร่าง

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย ในขั้นตอนนี้เป็นการนำแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลย ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยมีกิจกรรม ดังนี้

- 1) จัดเวทีวิพากษ์แนวทางที่ได้ โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักวิชาการ พัฒนาการอำเภอหน้าดวง สหกรณ์จังหวัดเลย ผู้จัดการสหกรณ์ คณะกรรมการ และประธานสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 2) แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3) จัดทำแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้

ต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพในรายละเอียดตามประเด็นที่ต้องการจะศึกษา โดยข้อมูลทั้งสองจะสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ตามรายละเอียดดังนี้

3.5.1 *ข้อมูลเชิงปริมาณ* วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาแนวทางการบริหารสหกรณ์ยางพาราจังหวัดเลย กรณีศึกษา โดยการลงรหัสและบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Window

3.5.2 *ข้อมูลเชิงคุณภาพ* วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการเงิน การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการบริหาร ทั้งที่มีแบบแผนและไม่เป็นบรรทัดฐาน จากเครื่องมือต่างๆ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยต่อไป

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการสหกรณ์ยางพารา รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการประชุมระดมความคิด A.I.C. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสนทนากลุ่ม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ความถี่ และค่าร้อยละ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของประชากร

#### 4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

##### 4.1 ผลการศึกษาชุมชน

4.1.1 *ผลการศึกษาข้อมูลด้านสังคม* การศึกษาบริบทบ้านเจริญสุข พบว่า มีครัวเรือนจำนวน 142 ครัวเรือน มีประชากรรวม 639 คน ลักษณะครัวเรือนส่วนใหญ่เป็นครัวเรือนขนาดเล็กที่มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 4 คน (ร้อยละ 32.4) ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 50.5) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 21.4) สถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่สมรสแล้ว (ร้อยละ

90.8) การศึกษาของประชากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 57.6) การเจ็บป่วยของสมาชิกในครัวเรือนส่วนใหญ่ป่วยเป็นโรคไข้หวัด (ร้อยละ 46.5) สถานรักษาพยาบาลที่ครัวเรือนเลือกใช้บริการส่วนใหญ่ คือ โรงพยาบาลประจำจังหวัด (ร้อยละ 81.0)

**4.1.2 ผลการศึกษาข้อมูลด้านเศรษฐกิจ** อาชีพและรายได้ พบว่า ในบางครัวเรือนมีหลายอาชีพ โดยที่ทุกครัวเรือนประกอบอาชีพทำสวน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และประกอบอาชีพอื่นๆ ร่วมด้วย ได้แก่ ทำนา คิดเป็นร้อยละ 63.0 และทำไร่ ร้อยละ 50.7 เป็นต้น และสมาชิกส่วนใหญ่ทำสวนยางพาราเป็นอาชีพหลัก จำนวน 328 คน (ร้อยละ 51.3) รวมทั้งมีทรัพย์สินในครัวเรือนส่วนใหญ่เป็นรถจักรยานยนต์ มีจำนวน 156 คัน (ร้อยละ 93.7)

**4.1.3 ผลการศึกษาข้อมูลรายได้-รายจ่ายในชุมชน** พบว่า รายได้ในครัวเรือนส่วนใหญ่มีรายได้ 50,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.4 และมีค่าใช้จ่ายพื้นฐานในการดำรงชีวิต 30,000-49,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.7 และมีค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา ต่ำกว่าปีละ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 76.1 อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายทางสังคม ต่ำกว่าปีละ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 95.8 นอกจากนั้นแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยในครัวเรือน ต่ำกว่าปีละ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 95.8

**4.1.4 ผลการศึกษาภาวะหนี้สินในชุมชน** พบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่มีภาวะหนี้สินต่ำกว่าปีละ 50,000 บาท (ร้อยละ 48.6) มีระยะเวลาในการเป็นหนี้ 1 ปี (ร้อยละ 88.8) โดยการกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ร้อยละ 75.5) เหตุผลในการกู้ยืมเงินส่วนใหญ่ เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร (ร้อยละ 67.6) และภาวะหนี้สินไม่เป็นผลต่อการดำเนินชีวิต (ร้อยละ 90.8)

**4.1.5 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการปลูกยางพาราในชุมชน** พบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่เริ่มปลูกยางพารานาน 5 ปี (ร้อยละ 55.2) มีพื้นที่ในการปลูกยางพาราจำนวน 10-19 ไร่ (ร้อยละ 68.3) ทุกครัวเรือนปลูกยางพาราพันธุ์ อาร์อาร์-ไอเอ็ม.600 (ร้อยละ 100.0) โดยซื้อต้นยางพารามาจากพ่อค้า (ร้อยละ 56.3) เลือกกระยะห่างในการปลูกยางพาราเป็น 7 x 2.5 เมตร (91 ต้น/ไร่) (ร้อยละ 83.0) ส่วนใหญ่ไม่มีค่าใช้จ่ายพันธุ์ยางพารา (ร้อยละ 38.7) ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจ้างปลูกยางพารา (ร้อยละ 90.3) แต่มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าปุ๋ย (ร้อยละ 70.4) โดยซื้อปุ๋ยจากพ่อค้า (ร้อยละ 95.1) ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีค่าใช้จ่ายในการปรับพื้นที่ (ร้อยละ 85.2) ไม่มีค่าใช้จ่ายในส่วนของสารฆ่าแมลง (ร้อยละ 82.4) ไม่มีค่าใช้จ่ายในส่วนของสารปราบศัตรูพืช (ร้อยละ 83.3) ไม่มีค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าเครื่องมือการเกษตร (ร้อยละ 88.7) และไม่มีค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าจ้างแรงงาน (ร้อยละ 93.0) ครัวเรือนส่วนมากยังไม่ได้เริ่มกรีดยางพารา (ร้อยละ 52.1) และพื้นที่ที่เปิดกรีดยางมีระหว่าง 10-19 ไร่ (ร้อยละ 58.8) นิยมกรีดยางพาราแบบครั้งต้นจำนวน 2 วันเว้น 1 วัน (ร้อยละ 82.4) จะกรีดยางพาราในช่วงเวลา 01.00-06.00 น. (ร้อยละ 47.1) และมีแรงงานในการกรีดยางพาราจำนวน 2 คน (ร้อยละ 69.1) ใช้ระยะเวลาในการกรีดยางพาราแต่ละปีเป็นเวลา 8 เดือน (ร้อยละ 92.6) ส่วนใหญ่ปริมาณน้ำยางที่กรี๊ดได้จะต่ำกว่า 2,000 กิโลกรัม (ร้อยละ 38.2) มีบางครัวเรือนที่ยังไม่มีโรงเรือนในการทำแผ่นยาง (ร้อยละ 66.2) บางครัวเรือนจะทำยางแผ่นในโรงเรือนของตนเอง (ร้อยละ 70.6) และส่วนใหญ่จะผลิตยางแผ่นในรูปของยางแผ่นรมควัน (ร้อยละ 83.8)

**4.1.6 ผลการศึกษาปัญหาการปลูกยางพาราในชุมชน** พบว่า ปัญหาในการปลูกยางพาราที่พบมากที่สุด คือ ปัญหาการขาดแคลนน้ำ (ร้อยละ 28.4) รองลงมาเป็นปัญหาการควบคุมวัชพืช (ร้อยละ

17.8) ปัญหาการกรีดยาง (หน้ายางตาย) (ร้อยละ 16.2) ปัญหาการระบาดของโรคและแมลง (ร้อยละ 16.0) ปัญหาการตลาด (ราคา) (ร้อยละ 7.9) ปัญหาการเก็บรักษา (ขึ้นรา) (ร้อยละ 5.3) ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (ร้อยละ 4.6) ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน (ร้อยละ 1.5) ปัญหาผลผลิต (การแปรรูป) (ร้อยละ 1.0) ปัญหาการจำหน่าย (การคัดเกรด) เท่ากันกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ (ร้อยละ 0.5) และ ปัญหาการขนส่ง (ร้อยละ 0.3)

4.2 ผลการประชุมระดมความคิด A.I.C. จากการศึกษาสภาพปัญหาความต้องการและแนวทางการแก้ไขปัญหาของชุมชนโดยใช้เทคนิคการประชุมระดมความคิด A.I.C. จากการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อระดมความคิดเห็น ผลการประชุมมีดังนี้

4.2.1 *ขั้นตอน Appreciation: A* ในขั้นนี้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย ในขั้นตอนนี้มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อย A-1 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราที่มีผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์อย่างพาราทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งผลจากการประชุมสรุปผลดังนี้

1) *สภาพการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในอดีต* จากการศึกษาพบว่า ในอดีตประชาชนในหมู่บ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย ไม่ได้ประกอบอาชีพปลูกยางพารา แต่ได้ทำการเกษตรปลูกพืชล้มลุก เช่น ถั่วเหลือง ถั่วเขียว หรือปลูกมันสำปะหลัง ข้าวโพด แต่เนื่องจากมีคนปลูกจำนวนมาก จึงมีผลผลิตล้นตลาดประกอบกับราคาสินค้าทางการเกษตรตกต่ำ อีกทั้งใช้เงินลงทุนสูง ประชาชนจึงเริ่มสนใจปลูกยางพาราซึ่งได้ราคาดีกว่าพืชชนิดอื่น ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2536 ประชาชนในหมู่บ้านได้เริ่มหันมาปลูกยางพารามากขึ้น ได้มีการศึกษาการปลูกยางด้วยตนเอง และบางครั้งมีเจ้าหน้าที่จากเกษตรอำเภอมาให้ความรู้ข้อมูลบ้าง เมื่อถึงช่วงเปิดกรีดยางประชาชนได้มีการแปรรูปเอง จำหน่ายเอง ไม่มีการรวมกลุ่มกันจำหน่ายยางแผ่น มีวิธีการจำหน่ายโดย จะมีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อที่สวน แต่ได้ราคาน้อย ไม่มีการรวมกลุ่มต่อรองราคากับพ่อค้าคนกลาง และยังไม่มียุ้งงานใดเข้ามาช่วยเหลือในด้านเงินทุน เงินกู้ยืมเพื่อช่วยเหลือประชาชนเลย

2) *สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในปัจจุบัน* เมื่อมี พ.ศ. 2545 กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยางพาราได้รวมกลุ่มกันเพื่อขอจัดตั้งเป็นสหกรณ์ และได้รับอนุญาตให้จัดตั้ง ชื่อว่า "สหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอุตสาหกรรมการเกษตรเลย จำกัด" ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ให้สมาชิกรู้จักคิดบริหารการผลิตและการตลาดเพื่อการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง ทำให้สมาชิกรู้จักการผลิตยางให้ตรงตามความต้องการของตลาดและรวมกลุ่มติดต่อซื้อวัสดุในราคาถูก จากการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ผ่านมาในอดีต พบว่า มีปัญหาในการบริหารจัดการสหกรณ์ด้านต่างๆ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการการเงิน เกิดความล่าช้าในการทำงานติดต่อประสานงานของระบบเงินกู้แก่สมาชิกที่ไม่คำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก แต่ยึดติดที่ตัวของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เอง และขาดแหล่งสนับสนุนด้านเงินทุนที่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง

(2) การบริหารจัดการบุคคล ความไม่เข้าใจในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ของคณะกรรมการ รวมทั้งไม่เข้าใจในระบบการผลิต การตลาด ไม่มีการส่งเสริมความรู้ และการศึกษา ดูงานแก่คณะกรรมการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งเกิดความขัดแย้งภายในคณะบริหารจัดการ สหกรณ์เอง

(3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ขาดเครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน ที่อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่เข้ารับบริการ หรือการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

(4) ระบบการจัดการ มีกระบวนการทำงานที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน ทำให้เสีย เวลาในการติดต่อ กล่าวคือ ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นระบบ หรือแผนพัฒนาที่มี ประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดเป็นปัญหาด้านอื่นๆ ตามมา

ขั้นตอนย่อย A-2 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันกำหนดอนาคตของสหกรณ์ว่าต้องการ พัฒนาในทิศทางใด เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ซึ่งผลจากการประชุม ได้กำหนดอนาคตไว้ดังนี้

- 1) เป็นสหกรณ์อย่างพาราแหล่งเงินทุนที่แน่นอน มั่นคง และเที่ยงธรรม
- 2) เป็นสหกรณ์อย่างพาราที่เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ที่ทันสมัย
- 3) เป็นสหกรณ์อย่างพาราให้บริการอย่างเป็นมิตร
- 4) เป็นสหกรณ์ตัวอย่างและเข้มแข็ง

4.2.2 *ขั้นตอน Influence: 1* เป็นขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา ซึ่งในขั้นนี้ให้ผู้ร่วม ประชุมช่วยกันเสนอแนวทาง วิธีการที่จะพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ตามเป้าหมายที่กำหนดตามอนาคตของสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ในขั้นตอนนี้มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนย่อย I-1 เป็นการระดมความคิดเห็น โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน ร่วมเสนอ และโครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ใน A-2 ซึ่งในขั้นนี้ได้โครงการต่างๆ ดังนี้

- 1) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ในจังหวัดอื่นที่ประสบ ความสำเร็จ
- 2) โครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลยในการ ดูแลต้นยาง วิธีการกรีดยาง การเก็บผลผลิต เป็นต้น โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ
- 3) โครงการฝึกอบรมด้านการบริหารธุรกิจ การเงิน การตลาด และบริการ แก่เจ้าหน้าที่และบุคลากร
- 4) โครงการผลิตปุ๋ยชีวภาพ
- 5) โครงการแสดงนิทรรศการอย่างพาราประจำปี
- 6) โครงการรณรงค์การออมเงิน
- 7) โครงการฝึกอบรมอาชีพเสริม

ขั้นตอนย่อย I-2 เป็นการจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ ที่เสนอมาทั้งหมด โดยผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันพิจารณาว่าโครงการใดสามารถดำเนินการเองได้ โครงการใดต้องใช้งบประมาณ

ของสหกรณ์อย่างพาราเอง หรือประสานขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น สรุปได้ดังโครงการที่เสนอในขั้นตอนย่อย 1-2 ดังนี้

- 1) โครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลยในการดูแลต้นยาง วิธีการกรีดยาง การเก็บผลผลิต เป็นต้น โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ
- 2) โครงการฝึกอบรมด้านการบริหารธุรกิจ การเงิน การตลาด และการบริการแก่เจ้าหน้าที่และบุคลากร
- 3) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ในจังหวัดอื่นที่ประสบความสำเร็จ
- 4) โครงการฝึกอบรมอาชีพเสริม
- 5) โครงการรณรงค์การออมเงิน
- 6) โครงการแสดงนิทรรศการยางพาราประจำปี
- 7) โครงการผลิตปุ๋ยชีวภาพ

4.2.3 ขั้นตอน Control: C ผู้ร่วมประชุมช่วยกันเสนอแนวทางในการนำโครงการสู่การปฏิบัติในขั้นตอนนี้มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนย่อย C-1 วางแผนและแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ ในแนวทางการพัฒนา และโครงการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย 7 โครงการ จะเห็นว่าทั้ง 7 โครงการนั้นจะต้องเกิดจากการร่วมมือกันของคนในสหกรณ์ทั้งหมด 3 โครงการ และมีโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น 4 โครงการ

ขั้นตอนย่อย C-2 เป็นการตกลงรายละเอียดในการดำเนินงานพัฒนาแนวทางการบริหารงานสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย โดยผู้เข้าร่วมประชุมเสนอแนวทางในการดำเนินงานและร่วมกันเขียนโครงการ ดังนี้

- 1) โครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างพาราจังหวัดเลยในการดูแลต้นยาง วิธีการกรีดยาง การเก็บผลผลิต เป็นต้น โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ
- 2) โครงการฝึกอบรมด้านการบริหารธุรกิจ การเงิน การตลาด และการบริการแก่เจ้าหน้าที่ และบุคลากร
- 3) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ในจังหวัดอื่นที่ประสบความสำเร็จ
- 4) โครงการฝึกอบรมอาชีพเสริม
- 5) โครงการรณรงค์การออมเงิน
- 6) โครงการแสดงนิทรรศการยางพาราประจำปี
- 7) โครงการผลิตปุ๋ยชีวภาพ

จะเห็นได้ว่า มีโครงการที่สหกรณ์ดำเนินการได้เอง 3 โครงการ และมีโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น 4 โครงการ

4.3 ผลการสนทนากลุ่มสภาพและปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย มีข้อคิดเห็น สรุปดังนี้

**4.3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเงิน** พบว่า เงินทุนน้อย จึงส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ คือ วงเงินกู้ยืมลดลง ขาดแหล่งเงินทุนอื่นที่มั่นคงสนับสนุน สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการฝากเงิน และปัญหาด้านการส่งเงินคืนแก่สหกรณ์ไม่ตรงเวลา

**4.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการบุคคล** พบว่า คณะกรรมการส่วนใหญ่ทำงานดี ช่วยเหลือสมาชิกเมื่อมาใช้บริการ ช่วยอธิบายขั้นตอนต่างๆ ให้เข้าใจได้ดี แต่เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงานประจำ โดยจะมีคณะกรรมการช่วยกันปฏิบัติงานด้านต่างๆ เท่านั้น จึงทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความล่าช้า และคณะกรรมการบางคนไม่มีความรู้ตรงตามงานที่รับผิดชอบ

**4.3.3 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์** พบว่า เครื่องมือเครื่องใช้มีน้อย ไม่ทันสมัย สถานที่อยู่นอกเมืองไม่มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอ แต่พื้นที่บริเวณกว้างขวาง การเดินทางสะดวก และขาดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับยางพารา หรือเอกสารที่เผยแพร่ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ พบว่า โดยภาพรวมแล้วการบริหารจัดการสหกรณ์ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี มีเงินทุนดำเนินงาน มีผู้นำเข้มแข็ง มีการวางแผนงาน แต่ยังไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ มีการออกร้านประจำปี และคณะกรรมการบางส่วนยังขาดการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองเพิ่มเติม ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์จึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

**4.4 ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกสภาพและปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย** มีข้อคิดเห็น สรุปดังนี้

**4.4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเงิน** พบว่า สหกรณ์ควรติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือสหกรณ์อื่นเพื่อเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายในการทำงาน และฝึกอบรมให้ความรู้การประกอบอาชีพเสริม โดยใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สมาชิกเพิ่มรายได้ในครัวเรือน พร้อมทั้งการให้ความรู้เรื่องการใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริให้รู้จักประหยัด อดออม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และควรมีเจ้าหน้าที่การเงินกับเจ้าหน้าที่บัญชีแยกออกจากกันอย่างเป็นระบบเพื่อการตรวจสอบง่าย โปร่งใส และควรรณรงค์ให้สมาชิกมีการออมเงินมากขึ้น พร้อมทั้งการส่งเงินคืนเพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

**4.4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการบุคคล** พบว่า ควรให้การศึกษอบรมอย่างสม่ำเสมอแก่ทุกๆ คนในสหกรณ์ มีการแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็น ทั้งปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง อีกทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ สร้างความเข้าใจแก่ทุกคน และการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการและสมาชิกเข้าร่วมสหกรณ์ควรเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม ในการคัดเลือกคณะกรรมการใช้วิธีเลือกแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง อีกทั้งควรกำหนดให้มีที่ปรึกษาสหกรณ์ เพื่อช่วยเสริมในด้านที่เป็นจุดอ่อนในการบริหารงานของสหกรณ์และคณะกรรมการต้องมีการควบคุม ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน โดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

**4.4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์** พบว่า ส่งเสริมให้สหกรณ์นำข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยมาประกอบการตัดสินใจในการทำงาน มีการติดต่อเชื่อมโยงเครือข่าย

ระหว่างสหกรณ์ที่มีขนาด หรือพื้นที่ใกล้เคียงกันแล้วจึงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม และจำเป็นกับสหกรณ์มาใช้ แล้วฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้เครื่องมือใหม่ๆ ได้

4.4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ พบว่า ควรพัฒนาเรื่องระบบการบริหารที่ทันสมัย ควรปรับแผนการดำเนินงาน บอกอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ให้ชัดเจนว่าจะเน้นไปในทิศทางใด และจะต้องปฏิบัติให้ได้ตามที่แผนพัฒนา กำหนดไว้ รวมทั้งควรมีการประชุมพูดคุยเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหาต่างๆ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงออก เสนอแนะความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทุกคนเห็นชอบร่วมกัน เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

4.4.5 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย มีข้อคิดเห็นสรุปดังนี้

แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ผลการศึกษาได้แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย ดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารจัดการเงิน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
  - แนวทางที่ 1 สหกรณ์ควรมหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง เพื่อสนับสนุนการเงินสหกรณ์
  - แนวทางที่ 2 จ่ายเงินกู้ให้ตรงกับความต้องการในช่วงเวลาเพาะปลูก
  - แนวทางที่ 3 รณรงค์ให้สมาชิกมีการออมเงิน โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) การบริหารจัดการบุคคล มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
  - แนวทางที่ 1 จัดประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
  - แนวทางที่ 2 ฝึกอบรม พัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - แนวทางที่ 3 การคัดเลือกคณะกรรมการโดยการลงคะแนนเลือกตั้งและแต่งตั้งที่ปรึกษาสหกรณ์ เพื่อช่วยเสริมในด้านที่เป็นจุดอ่อน
  - แนวทางที่ 4 จัดจ้างเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่การบัญชี
- 3) การบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
  - แนวทางที่ 1 สหกรณ์ควรนำข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน หรือประกอบการอนุมัติโครงการต่างๆ เพื่อให้ทันข่าวสาร ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ทั้งในและต่างประเทศ
- 4) ระบบการจัดการ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
  - แนวทางที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการที่ทันสมัย
  - แนวทางที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์

4.5 ผลการจัดเวทีวิพากษ์ ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย โดยการจัดเวทีวิพากษ์ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย



สรุปว่าการบริหารจัดการเงินเห็นว่ามีเหมาะสม และเสนอแนะว่าควรหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อสนับสนุนการเงินของสหกรณ์ และเพื่อการบริหารแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง อีกทั้งควรปรับเวลาในการจ่ายเงินกู้ยืมแก่สมาชิกให้ตรงกับช่วงเพาะปลูก และสนับสนุนให้เห็นความสำคัญในการรู้จักประหยัด อดออม ดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอีกด้วย ส่วนการบริหารจัดการบุคคล เห็นว่ามีเหมาะสม และได้เสนอแนะว่า ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิด และวิธีแก้ปัญหาที่เป็นประชาติร่วมกัน พร้อมทั้งมีการพัฒนาคณะกรรมการโดยการศึกษาอบรมหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาบริหารงานนั้นต้องได้รับการคัดเลือก โดยการเลือกตั้ง และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้น ควรปฏิบัติตนอยู่ในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความเสมอภาค มีการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการประเมินการทำงานของคณะกรรมการ โดยการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อความเป็นธรรม อีกทั้งควรให้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่การบัญชีแยกออกจากกันเพื่อให้ถูกต้องตามหลักการบริหารงานสหกรณ์ และเพื่อให้สมาชิกหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถตรวจสอบความถูกต้อง และมีความโปร่งใส นอกจากนี้การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เห็นว่ามีเหมาะสม และได้เสนอแนะว่า ควรศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมอย่างรอบคอบและตลอดเวลา เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ทันสมัยมาประกอบการตัดสินใจในการลงทุน หรือพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางใดได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ทันและตรงต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และระบบการจัดการนั้นเห็นว่ามีเหมาะสม แต่ได้เสนอแนะว่าควรพัฒนาระบบการบริหารที่ทันสมัย และจัดทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินผลงานที่ตั้งไว้ตลอดช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาสหกรณ์ที่กำหนด

นอกจากนั้น ยังได้เพิ่มเติมอีกว่าปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์บางพาราได้ปลูกยางพาราทุกครัวเรือนในจำนวนที่มาก จึงขาดแคลนแรงงานในการปลูกยางพารา ดังนั้น ควรเสนอแนะสมาชิกว่าควรปลูกยางพาราตามกำลังแรงงานในการกรีดยาง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและควรประกอบอาชีพเสริมควบคู่กันไปด้วย เป็นการสร้างรายได้เมื่อต้นยางไม่สามารถให้น้ำยางได้ และจากการจัดประชุมระดมความคิด A.I.C. เห็นว่ามีเหมาะสม แต่เสนอแนะให้ดำเนินการโครงการต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ และความต้องการเพื่อให้สามารถนำข้อมูล หรือความรู้ต่างๆ มาใช้ได้ทันต่อสถานการณ์ ระยะเวลา ช่วงฤดู เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกสหกรณ์เอง

กล่าวโดยสรุป จากกรณีศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของ สลักจิต วิรัตน์ดิยาม (2560) ซึ่งจัดเป็นสหกรณ์ในภาคการเกษตรที่มุ่งเน้นการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ทั้งนี้ในการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย นั้นผู้วิจัยได้เน้นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย การเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้วิธีการตามระเบียบวิธีการวิจัย เช่น วิธีเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจชุมชน ส่วนเชิงคุณภาพใช้วิธีเทคนิคการประชุมระดมความคิด A.I.C. (Appreciation

Influence Control) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จนสามารถหาคำตอบที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าวและได้นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย

### กิจกรรม 9.3.1

กรณีศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษา บ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีการใดจงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.1)

## เรื่องที่ 9.3.2

### กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

ในเรื่องที่ 9.3.2 กรณีศึกษาการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้ จะได้นำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด<sup>2</sup> มาเป็นตัวอย่างในกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นสถาบันการเงินหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ประเภทของสินเชื่อที่ผู้วิจัยทำการศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการให้เงินกู้ของสหกรณ์ โดยแบ่งเงินกู้เป็น 3 ประเภท คือ 1) เงินกู้หรือสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน 2) เงินกู้สามัญ และ 3) เงินกู้พิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยศึกษาในช่วงระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562

การศึกษานี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลทุติยภูมิรายปี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีการวิจัยโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเป็นการวิเคราะห์การให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ การดำเนินงานและการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) จะใช้วิธีทางเศรษฐมิติวิเคราะห์สมการด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลอง สำหรับรายละเอียดและผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

<sup>2</sup> ด้ทธกญ ดัณฑพระสัทร. (2562). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## 1. ที่มาและปัญหาการวิจัย

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ถือเป็นสถาบันการเงินหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ จัดเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีจำนวนเงินที่ให้สินเชื่อมากเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ ดังข้อมูลตามตารางที่ 9.3 สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ไม่ได้ดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไรของสหกรณ์เป็นอย่างเดียว แต่ได้ทำหน้าที่สร้างความมั่นคงทางด้านการเงินให้กับสมาชิก โดยการบริหารธุรกิจการเงิน การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขยายกิจการต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อมวลสมาชิกของมหิดล ผลงานของสหกรณ์ถือว่าเป็นผลงานระดับชาติแห่งหนึ่งของประเทศ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การบริการด้านเงินกู้แก่สมาชิก 3 ประเภท คือ เงินกู้หรือสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ ในอัตราดอกเบี้ยที่ไม่สูง การออมทรัพย์ในรูปของการซื้อหุ้นเป็นประจำทุกเดือน รับเงินฝากจากสมาชิก

ตารางที่ 9.3 อันดับสหกรณ์ออมทรัพย์: การให้กู้เงินระหว่างปี ประจำปี พ.ศ. 2562

(หน่วย: ล้านบาท)

ลำดับที่	สหกรณ์ออมทรัพย์	จำนวนเงิน
1	สหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร	38,577.69
2	สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด จังหวัดนนทบุรี	19,805.05
3	สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร	13,892.61
4	สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร	12,857.06
5	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด จังหวัดนครราชสีมา	11,399.43
6	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี	10,581.22
7	สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท ทีไอที จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร	10,383.92
8	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสกลนคร จำกัด จังหวัดสกลนคร	9,583.07
9	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์	9,120.85
10	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเพชรบูรณ์ จำกัด จังหวัดเพชรบูรณ์	8,749.07

ที่มา: สารสนเทศนำรู้ทางการเงิน: 10 อันดับสหกรณ์ ประจำปี 2562 กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. (2553).

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การชนกิจ เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2515 และได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2516 มีสมาชิกเริ่มต้น 176 คน สิ้นปีแรกมีสมาชิกทั้งหมด 1,420 คน มีทุนเรือนหุ้นทั้งหมด 719,180 บาท เงินรับฝาก 1,662,112 บาท มีทุนดำเนินการทั้งสิ้น 2,572,232 บาท เงินให้กู้แก่สมาชิก 2,010,250 บาท และมีกำไรสุทธิ 8,490 บาท หลังจากนั้นกิจการก็เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ และสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 24,221 คน มีทุนเรือนหุ้นทั้งหมด 6,550,602,460 บาท เงินรับฝากสมาชิก

18,367,396,761 บาท มีทุนดำเนินการทั้งสิ้น 26,128,641,663 บาท เงินให้กู้แก่สมาชิก 3,193,408,909 บาท และมีกำไรสุทธิ 570,728,849 บาท

ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีจำนวนสมาชิก 24,221 คน และเป็นหนี้ประเภทต่างๆ กับสหกรณ์ดังข้อมูลในตารางที่ 9.4

ตารางที่ 9.4 สรุปยอดสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562

สมาชิก	ราย
จำนวนสมาชิก	24,221
จำนวนรายสมาชิกที่เป็นหนี้กับสหกรณ์	15,793
จำนวนสมาชิกที่เป็นหนี้ฉุกเฉิน	2,393
จำนวนสมาชิกที่เป็นหนี้สามัญ	11,576
จำนวนสมาชิกที่เป็นหนี้พิเศษ	1,824

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด. (2562, น. 40).

รายได้หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ส่วนใหญ่ก็คือการให้สินเชื่อกู้ยืมเงินแก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์เรียกว่า “การให้เงินกู้” โดยแบ่งเงินกู้เป็น 3 ประเภท คือ เงินกู้หรือสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## 3. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อทุกประเภทของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ซึ่งประกอบด้วย เงินกู้หรือสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ โดยศึกษาในช่วงระยะเวลา ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562

## 4. สมมติฐานของการศึกษา

ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับเงินรับฝาก ทุนเรือนหุ้น และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

## 5. วิธีการศึกษา

5.1 แหล่งที่มาของข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิรายปี โดยจะเป็นข้อมูลที่รวบรวมมาจากหนังสือรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ตลอดจนเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์โดยรวม

### 5.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 *วิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)* เป็นการวิเคราะห์การให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ การดำเนินงานและการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อซึ่งมีผลต่อจำนวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์

5.2.2 *การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)* จะใช้วิธีทางเศรษฐมิติวิเคราะห์สมการด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ซึ่งได้แก่ ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อศึกษาผลกระทบต่อจำนวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิรายปีระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562 มาทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Eviews

แบบจำลองทางเศรษฐมิติของตัวแปรที่มีผลต่อการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยมีสมการแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

$$TB = a_0 + a_1 DEP + a_2 STOC + a_3 INT$$

โดยกำหนดให้

TB = ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

DEP = เงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

STOC = ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

INT = อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ร้อยละ)

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ทุนเรือนหุ้น หมายถึง ทุนส่วนที่ได้จากการขายหุ้นให้สมาชิก มูลค่าหุ้นมักกำหนดไว้ตายตัวตามกฎหมายหรือข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์ โดยกำหนดจำนวนหุ้นขั้นต่ำที่สมาชิกแต่ละคนถือครอง และจำกัดไว้ไม่เกินอัตราที่กำหนด

6.2 เงินรับฝากจากสมาชิก หมายถึง การรับฝากเงินเป็นจุดมุ่งหมายกิจกรรมที่สำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทั้งยังเป็นแหล่งเงินทุนที่ได้จากแหล่งภายในที่ไม่ต้องมีหลักประกัน

6.3 เงินกู้ยืม หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ นอกจากใช้เงินทุนของตนเองแล้วยังต้องอาศัยเครดิตทางการเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อสนองความต้องการเงินกู้ของสมาชิก

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การให้สินเชื่อสามารถเป็นแนวทาง กำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ ทำให้นำผลสรุปที่ได้ไปกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และวางแผนด้านการเงินของสหกรณ์ในอนาคตได้

## 8. วิธีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิตายปี ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ รายงานกิจการประจำปี และงบการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ตลอดจนเอกสาร ตำรา จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Eviews และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

8.1 วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์การให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ การดำเนินงานและการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อซึ่งมีผลต่อจำนวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์

8.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) จะวิเคราะห์โดยใช้วิธีทางเศรษฐมิติ วิเคราะห์สมการด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ซึ่งได้แก่ ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้น และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์

## 9. แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้จะใช้วิธีทางเศรษฐมิติวิเคราะห์สมการ โดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้น และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่อตัวแปรตาม คือ ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิตายปี ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562 มาทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Eviews

$$TB = a_0 + a_1 DEP + a_2 STOC + a_3 INT$$

โดยกำหนดให้

TB = ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

DEP = เงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

STOC = ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

INT = อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (หน่วย: ร้อยละ)

## 10. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่มีผลต่อการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีดังนี้

10.1 ตัวแปรตาม ได้แก่ จำนวนเงินให้สินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกสำหรับเหตุฉุกเฉิน เพื่อจัด แก่ไข หรือบรรเทา ความปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน เงินกู้สามัญเพื่อนำไปใช้ในกิจการต่างๆ ที่จำเป็นต้องการ ครอบชีพ เช่น เพื่อการศึกษา ค่ารักษาพยาบาล ค่าระหนี้สินอื่นๆ เงินกู้พิเศษเพื่อสร้างฐานะและหลักฐาน ให้มั่นคง ทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อลงทุนประกอบอาชีพหรือซื้อยานพาหนะ เป็นต้น โดยได้รวบรวมข้อมูลเป็นรายปี ระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562 จากสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล

10.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากเงินฝาก ของสมาชิก โดยสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากเป็นผลตอบแทนให้ กับสมาชิก ในอัตราที่สูงเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคาร ซึ่งเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด และจะนำเงินฝากดังกล่าวไปปล่อยสินเชื่อต่อไป

10.3 ทุนเรือนหุ้น ทุนส่วนนี้จะได้จากการขายหุ้นให้สมาชิก มูลค่าหุ้นกำหนดตายตัวตามกฎหมาย หรือข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์ โดยจะกำหนดจำนวนหุ้นขั้นต่ำที่สมาชิกจะต้องถือ และไม่เกินอัตราที่ กำหนด ทุนเรือนหุ้นเป็นทุนถาวรอันแสดงถึงฐานะความมั่นคงทางการเงิน ทั้งจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ สมาชิก ซึ่งถ้าหากสหกรณ์ออมทรัพย์มีทุนเรือนหุ้นเป็นจำนวนมาก ก็จะสามารถปล่อยเงินกู้ให้แก่สมาชิก ได้มากยิ่งขึ้น

10.4 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ในที่นี้ใช้อัตรา ดอกเบี้ยเงินกู้ โดยทำการเก็บข้อมูลจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ในการวิเคราะห์ ซึ่งเมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องการรายได้ย่อมต้องให้กู้มากขึ้น เมื่ออัตราดอกเบี้ย สูงขึ้น

## 11. ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองทางเศรษฐมิติจากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้ สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2562 จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด กับตัวแปรต่างๆ โดยได้นำวิธีการทางเศรษฐมิติมาช่วยในการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) ปรากฏผลดังนี้

$$TB = -99.0708 + 0.0140DEP + 0.367STOC + 103.377INT$$

(1.107)\*                      (11.605)\*\*\*                      (15.694)\*\*\*

R squared	=	0.9930
Adjusted R squared	=	0.9911
Durbin-Watson	=	2.2957
F statistic	=	521.3245

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่า t statistic

- \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90
- \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

จากผลการคำนวณที่ได้ มีค่า R squared เท่ากับ 0.993016 พบว่า ตัวแปรทั้งหมดในสมการสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ได้ร้อยละ 99.3016 ส่วนตัวแปรอิสระ คือ ปริมาณเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ทุนเรือนหุ้น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ซึ่งเป็นไปตามตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ส่วนค่า Durbin-Watson ที่คำนวณได้เท่ากับ 2.295736 ซึ่งอยู่ในช่วงที่ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดปัญหาหรือไม่ ดังนั้นจึงแก้ปัญหา Autocorrelation ทำให้ได้สมการใหม่ดังนี้

$$\begin{aligned}
 TB &= -107.5043 + 0.0172DEP + 0.3628STOC + 103.7874INT \\
 &\quad (-1.334) \quad (1.255)^* \quad (10.991)^{***} \quad (16.154)^{***} \\
 R \text{ squared} &= 0.9929 \\
 \text{Adjusted R squared} &= 0.9898 \\
 \text{Durbin-Watson} &= 2.1772 \\
 F \text{ statistic} &= 317.0029
 \end{aligned}$$

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่า t statistic

- \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90
- \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

จากสมการหลังจากที่ได้แก้ปัญหา Autocorrelation แล้วนั้น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยต่างๆ มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ถึงร้อยละ 99.29 (R squared = 0.9929) และค่า Adjusted R squared เท่ากับ 0.9898 ส่วนค่า F statistic ได้เท่ากับ 317.0029 และค่า Durbin-Watson ที่คำนวณได้เท่ากับ 2.1772 ซึ่งไม่อยู่ในช่วงที่เกิดปัญหา Autocorrelation สำหรับเครื่องหมายสัมประสิทธิ์ในสมการที่ได้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระแต่ละตัวได้ดังนี้

1) ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ถ้ากำหนดให้ปัจจัยตัวอื่นๆ คงที่แล้ว เมื่อปริมาณเงินรับฝากรวมเพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท ทำให้ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด เพิ่มขึ้น 0.0172 ล้านบาท ในทางตรงกันข้ามปริมาณเงินรับฝากลดลง 1 ล้านบาท ทำให้ปริมาณสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ลดลง 0.0172 ล้านบาท โดยกำหนดปัจจัยอื่นๆ คงที่



2) **ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ถ้ากำหนดปัจจัยอื่นๆ คงที่แล้ว กล่าวคือ เมื่อทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด เพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท จะมีผลทำให้ปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด เพิ่มขึ้น 0.3628 ล้านบาท

3) **อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ เมื่ออัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้จำนวนเงินให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด เพิ่มขึ้น 103.7874 ล้านบาท

## 12. สรุปผลการวิจัย

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลและสถาบันต่างๆ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการขยายตัว ทั้งจำนวนสหกรณ์ และจำนวนสมาชิก นอกจากนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการเพิ่มของจำนวนสินทรัพย์ ทุนของสหกรณ์ และกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2562 เพิ่มขึ้นทุกปี การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติวิเคราะห์สมการกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ ปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้กับตัวแปรตาม คือ การให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปริมาณการให้สินเชื่อที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับเงินรับฝาก ทุนเรือนหุ้น และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้ข้อมูลitudinal ระยะเวลาปี พ.ศ. 2548-2562 มาทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Eviews

## 13. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ที่ได้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

13.1 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด คือ เงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญข้างต้นมาประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดทิศทางการดำเนินงานและวางแผนด้านการเงินของสหกรณ์ในอนาคตได้ คือ จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นตัวแปรที่ที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในการควบคุมการปล่อยสินเชื่อทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วนทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์

สามารถเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์มีรายได้เพื่อนำไปปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้มากขึ้น จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีปริมาณการให้สินเชื่อที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานด้านสินเชื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้น

13.2 ในปัจจุบันสหกรณ์การแข่งขันในตลาดการเงินทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น หากคู่แข่งมีกลยุทธ์ที่สามารถดึงดูดทั้งผู้กู้เงินและผู้ฝากเงินจากสหกรณ์ไปได้ เป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนั้นหากสหกรณ์ออมทรัพย์เพิ่มการให้สินเชื่อ อาจจะทำให้เกิดกฎระเบียบในการปล่อยสินเชื่อ โดยมีระเบียบที่ทำให้สมาชิกกู้ได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะสามารถดึงดูดลูกค้าจากสถาบันการเงินอื่น หรือสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มาใช้บริการมากขึ้น และยังส่งผลให้สามารถเพิ่มสินทรัพย์และกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้เพิ่มขึ้น และยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ช่วยให้เกิดการหมุนเวียนปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ

13.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในการป้องกันและแก้ปัญหา หรือการตอบสนองความเสี่ยงทางการเงิน สหกรณ์จะต้องบริหารอย่างระมัดระวัง เกาะติดสถานการณ์การเคลื่อนไหวของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ยนโยบายและมาตรการของหน่วยงานราชการตลอดเวลาและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป จากกรณีศึกษาการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด นั้นผู้วิจัยได้มุ่งเน้นวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด โดยใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติวิเคราะห์สมการกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares: OLS) ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด และพบว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด มากที่สุด ผลการวิจัยครั้งนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ในฐานะที่เป็นองค์การประเภทหนึ่งในการดำเนินธุรกิจการให้สินเชื่อสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดทิศทางการดำเนินงานและวางแผนด้านการเงินของสหกรณ์ในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในการควบคุมการปล่อยสินเชื่อทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วนทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์มีรายได้เพื่อนำไปปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้มากขึ้น จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีปริมาณการให้สินเชื่อที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานด้านสินเชื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### กิจกรรม 9.3.2

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด ตามที่นักศึกษาได้ทำการศึกษามาได้แก่ปัจจัยอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

*(โปรดทำกิจกรรม 9.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.2)*

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระของสหกรณ์. สืบค้นจาก <https://web.cpd.go.th/sakaeo/images/PDF/Final-62.pdf>. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563.
- เขาว์ โรจน์แสง. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสหกรณ์. ใน เอกสารการสอนชุดสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ (หน่วยที่ 1, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ญาณวุฒิ สุพิชญางกูร. (2563). การทำความเข้าใจกับคุณภาพของการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมในประเทศไทย. สมาคมวิศวกรรมปรับอากาศแห่งประเทศไทย.
- ณัฐกานต์ ดังเทพประสิทธิ์. (2553). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). พรหมแดนความรู้ด้านการวิจัยและสถิติ. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัญชา สมบูรณ์สุข. (2556). แนวทางแก้ไขปัญหาราคายางพาราตกต่ำ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก [https://www.psu.ac.th/sites/files/n6062\\_doc130906.pdf](https://www.psu.ac.th/sites/files/n6062_doc130906.pdf) สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563.
- บุญธรรม กิจปรีดาภิสุทธิ์. (2537). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: B&B Publishing.
- บุญธรรม กิจปรีดาภิสุทธิ์. (2540). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และปกเจริญผล.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ศรายุทธ วิทยวุฒิ. (2563). การออกแบบการวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โครงการฝึกอบรมสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ (ลูกไก่) รุ่นที่ 7. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติร่วมกับมหาวิทยาลัยนเรศวร 14-18 ม.ค. 2562.
- สถาบันการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตร. (2563). เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับชุมชน. สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th/agritec/technology/plant/rice/315-rice-mill>. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563.
- สภาวิจัยแห่งชาติ. (2563). จรรยาบรรณนักวิจัยและแนวทางปฏิบัติ. สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/2781-researcher-ethics> สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563.
- สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด. (2562). รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด. กรุงเทพฯ: สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด.
- สลักจิต วิรัตติยาม. (2550). การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษาบ้านเจริญสุข ตำบลนาดีนคำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, จังหวัดเลย.

- สุวิมล ตีรกานันท์. (2543). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช และเนงลักษณ์ วิรัชชัย. (2546). *แนวทางการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำรา และเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2563). *จรรยาบรรณนักวิจัยและแนวทางปฏิบัติ*. สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th>. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2563.
- Balnaves, M., and Caputi, P. (2001). *Introduction to Quantitative Research Methods*. London: Sage
- Blaikie, N. (2000). *Designing Social Research*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Cohen, L., and Manion, L. (1989). *Research Method in Education* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Routledge.
- Kerlinger, F.N., and Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4<sup>th</sup> ed.). U.S.A.: Thomson.
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology*. London: Sage Publications.

# การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น  
อาจารย์ ดร.ศศิณันย์ แสนแพง



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น  
ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 10



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

อาจารย์ ดร.ศศิณันย์ แสนแพง  
กศ.บ. (เทคโนโลยีการศึกษา) มหาวิทยาลัยทักษิณ  
ศศ.ม. (เทคโนโลยีการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ปร.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 10

## แผนการสอนหน่วยที่ 10

### การใช้สื่อและการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 10.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 10.2 การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 10.3 การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สื่อ หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่เป็นตัวกลางระหว่างแหล่งกำเนิดของสารกับผู้รับสาร เป็นสิ่งที่นำพาสารจากแหล่งกำเนิดไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดผลใดๆ ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยมีองค์ประกอบของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ซึ่งสื่อและการถ่ายทอดสื่อมีความสำคัญทำให้การจัดการสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร สื่อ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่นๆ ส่วนการถ่ายทอดสื่อ ได้แก่ การถ่ายทอดสื่อระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับมวลชน รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ เน้นการสื่อสารการตลาดในการเสนอหรือชักจูงให้สมาชิกหรือลูกค้ามาซื้อหรือใช้บริการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มียอดขายและมีรายได้จากการร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ จัดเป็นการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์
2. การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ หลายประการ ในการพิจารณาหลักการเลือกสื่อควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของสื่อแต่ละชนิด โดยกระบวนการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ การเลือกใช้สื่อที่มีอยู่แล้ว และการออกแบบสื่อใหม่ ส่วนแนวทางการวางแผนการใช้สื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การนำแบบจำลอง ASSURE Model มาประยุกต์ให้เข้ากับการจัดการสหกรณ์ สำหรับการประเมินผลการใช้สื่อเป็นการประเมินผลกระบวนการที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของการใช้สื่อ
3. การถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามขนาดและกลุ่มเป้าหมายที่สามารถรับรู้การถ่ายทอด คือ ระดับกลุ่ม ระดับบุคคล และระดับมวลชน ตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอดตามขั้นตอน การถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์นั้น เพื่อให้การดำเนินการได้เป้าหมายตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวัง แนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามองค์ประกอบของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สาร หรือเนื้อหาสารของสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร และแบบจำลอง ASSURE Model

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.1 “แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญ ประเภท และรูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.2 “การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักและแนวทาง ขั้นตอน และวิธีประเมินการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.3 “การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายรูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอด และแนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 10 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.1-10.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 10.1-10.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 10
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 10.1

### แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.1.1 ความหมายและความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ
- 10.1.2 ประเภทของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ
- 10.1.3 รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สื่อ หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่เป็นตัวกลางระหว่างแหล่งกำเนิดของสารกับผู้รับสาร เป็นสิ่งที่นำพาสารจากแหล่งกำเนิดไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดผลใดๆ ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ แจ้งให้ทราบ การสอนหรือให้การศึกษา สร้างความพอใจหรือความบันเทิง และเสนอหรือชักจูงใจ ส่วนการถ่ายทอดสื่อเป็นการส่งผ่านความรู้ ข้อมูลจากบุคคล แหล่งข้อมูลไปยังผู้รับเป้าหมายโดยมีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการ สื่อ และรายละเอียดของการดำเนินการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับการถ่ายทอดหรือการถ่ายทอดสื่อนั่นเอง องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร สื่อและการถ่ายทอดสื่อมีความสำคัญทำให้การจัดการสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารข้างต้น
2. การแบ่งประเภทของสื่อตามการเข้าถึงในการใช้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่นๆ ประเภทของการถ่ายทอดสื่อ ได้แก่ การถ่ายทอดสื่อระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับมวลชน
3. รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ในฐานะองค์การที่ต้องการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ หรือสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นลูกค้าของสหกรณ์ ดังนั้นการใช้สื่อของสหกรณ์จึงเน้นการสื่อสารการตลาดในการเสนอหรือชักจูงให้สมาชิกหรือลูกค้ามาซื้อหรือใช้บริการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มียอดขายและมีรายได้จากการร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ จัดเป็นการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์ ซึ่งมีรูปแบบที่สำคัญ คือ การส่งเสริมการขาย การโฆษณา การใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าว



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.1 “ความหมายและความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.2 “ประเภทของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ” แล้ว นักศึกษาสามารถจำแนกประเภทของสื่อและการถ่ายทอดสื่อได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.3 “รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายรูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 10.1.1

### ความหมายและความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ

สื่อเป็นช่องทางการสื่อสารที่นำเสนอข้อมูล เนื้อหาของสารไม่ว่าจะเป็นประเด็นข่าว ข้อมูลบันเทิง หรือการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ไปสู่ผู้บริโภค เพื่อการจัดการทางธุรกิจของกิจการโดยเน้นการตลาด เป็นสำคัญเพื่อนำเสนอสื่อให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้สื่อ กระตุ้น จูงใจ และตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการของกิจการ ซึ่งนำมาซึ่งยอดขายและรายได้ให้กับกิจการรวมถึงสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงระบบ เทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบสื่อที่พัฒนาให้ดีขึ้น นับจากสื่อบุคคลที่เปลี่ยนแปลงเป็น สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์พัฒนาเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ คือ สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ ในปัจจุบันการ พัฒนาระบบเทคโนโลยียังไม่หยุดนิ่ง สื่ออินเทอร์เน็ตพัฒนาขึ้นมาเพื่อการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น โดยผู้ใช้ สามารถเลือกสื่อที่มีอยู่ไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### 1. ความหมายของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ

1.1 ความหมายของสื่อ คำว่า สื่อ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า "Media" มีรากศัพท์มาจากภาษา ลาตินว่า "Medium" มีความหมายว่า "ระหว่าง" หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บรรจุข้อมูลเพื่อให้ผู้ส่งและผู้รับ สามารถสื่อสารกันได้ตรงตามวัตถุประสงค์ สื่อ เมื่อนำไปรวมกับคำอื่นก็จะเกิดเป็นคำใหม่ๆ ขึ้น เช่น สื่อ ทางไกล (Tele or Distance Media) สื่อมวลชน (Mass Media) สื่อสารสนเทศ (Information Media) เป็นต้น นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของสื่อไว้ดังนี้

กิตานันท์ มลิทอง (2544, น. 1) ให้ความหมายคำว่า สื่อ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บรรจุข้อมูลเพื่อให้ผู้ส่งและผู้รับสามารถสื่อสารกันได้ตรงตามวัตถุประสงค์ เช่น "สื่อการสอนและการฝึกอบรม" เป็นสื่อที่ บรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและฝึกอบรมในรูปแบบวัสดุ อุปกรณ์ และเทคนิควิธีการ โดยอาจเป็น หนังสือ แผนภูมิ รูปภาพ สไลด์ แถบวีดิทัศน์ แผ่นโปร่งใส เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องวิซวลไลเซอร์ เครื่องเล่นวีซีดี ลำโพง ไมโครโฟน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ การสาธิต การศึกษานอกสถานที่ ฯลฯ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเครือข่ายมาใช้ในการสอนและฝึกอบรมให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดและได้ประสิทธิผลเพิ่มพูนยิ่งขึ้นด้วย

สุมาลี ชัยเจริญ (2545, น. 14) ให้ความหมายคำว่า สื่อ เป็นตัวกลางที่ช่วยในการถ่ายทอดเรื่องราว ข่าวสาร ความรู้ เหตุการณ์ แนวคิด สถานการณ์ ฯลฯ ที่ผู้ส่งสารต้องการไปยังผู้รับสาร

สำลี รักสุทธี (2553, น. 9) ให้ความหมายคำว่า สื่อ คือ ตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ แปลหรือ ช่วยทำให้เนื้อหาที่ยากให้เป็นง่าย ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนอย่างเป็นรูปธรรมแบบง่ายๆ ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน ตื่นเต้น เข้าใจ ผู้เรียนเกิดความสนใจในเรื่องที่เรียน สามารถแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้ ทำให้การจัดการศึกษาเรียนรู้

เป็นไปอย่างด้วยความสะดวก ราบรื่น บรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่า สะดวกกว่า นำนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายคำว่า สื่อ ไว้ดังนี้ สื่อ (กริยา) หมายถึง ติดต่อให้ถึงกัน เช่น สื่อความหมาย ชักนำให้รู้จักกัน สื่อ (นาม) หมายถึง ผู้หรือสิ่งที่ติดต่อให้ถึงกันหรือชักนำให้รู้จักกัน เช่น เขาใช้จดหมายเป็นสื่อติดต่อกัน เรียกผู้ที่ทำหน้าที่ชักนำให้ชายหญิงได้แต่งงานกันว่า พ่อสื่อ หรือแม่สื่อ สื่อ (ศิลปะ) หมายถึง วัสดุต่างๆ ที่นำมาสร้างสรรค์งานศิลปกรรม ให้ความหมายตามแนวคิด ซึ่งศิลปิน ประสงค์แสดงออกเช่นนั้น เช่น สื่อผสม

สรุปได้ว่า สื่อ หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่เป็นตัวกลางระหว่างแหล่งกำเนิดของสารกับผู้รับสาร เป็นสิ่งที่นำพาสารจากแหล่งกำเนิดไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดผลใดๆ ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยผู้ส่งสารมีวัตถุประสงค์หลักของสื่อสารดังต่อไปนี้

1) **เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform)** ในการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารมีความต้องการจะบอกกล่าวหรือแจ้งข่าวสาร เหตุการณ์ ข้อมูลหรือสิ่งอื่นใดให้รับทราบหรือเกิดความเข้าใจ โดยอาจผ่านทางสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น เช่น หนังสือพิมพ์รายวันฉบับหนึ่งลงตีพิมพ์ข่าวสารเพื่อรายงานข่าว และเหตุการณ์ขึ้นประจำวันไปให้ประชาชนทราบ หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ทำหน้าที่ในฐานะผู้ส่งสาร ส่วนประชาชนผู้อ่านหนังสือพิมพ์ในฐานะผู้รับสาร คือ อ่านหนังสือพิมพ์เพื่อรับทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหว หรือการเปลี่ยนแปลงของทั้งในแง่บุคคลและเหตุการณ์ต่างๆ เป็นต้น

2) **เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or Education)** ผู้ส่งสารต้องการที่จะสอนวิชาความรู้ หรือเรื่องราวที่มีลักษณะเป็นวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิม เช่น วารสารสหกรณ์ ลงบทความให้ความรู้เรื่องสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เป็นต้น เพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์หรือผู้สนใจ

3) **เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (Pleasure or Entertain)** ผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความรื่นเริงบันเทิงในตนเอง โดยส่งออกไปไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง เช่น นวนิยาย ละคร เกมโชว์ การแสดงคอนเสิร์ตของนักร้อง เป็นต้น

4) **เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ (Propose or Persuade)** ผู้ส่งสารได้เสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสารและมีความต้องการชักจูงให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตาม ปฏิบัติตามการเสนอแนะของตนเอง เช่น การโฆษณาสินค้าทางหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ หรือนิตยสาร และสื่อเฉพาะกิจ เป็นต้น ผู้โฆษณาสารมีความต้องการที่จะเสนอแนะสินค้าหรือบริการของตนเอง และชักจูงใจให้ประชาชน หรือผู้รับสารให้ซื้อสินค้า ด้านผู้รับสารในฐานะผู้รับสารเมื่อดูโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ จะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าจะซื้อสินค้าหรือบริการนั้นหรือไม่

โดยส่วนใหญ่แล้วในกระบวนการสื่อสารมวลชนนั้น จะเห็นได้ว่าผู้ส่งสารหรือองค์การสื่อต่างๆ ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ทั้ง 4 วัตถุประสงค์ข้างต้น เช่น หนังสือพิมพ์ 1 ฉบับ ประกอบด้วย รายงานข่าว แจ้งทราบ บทความคอลัมน์ที่ให้เกร็ดความรู้ต่างๆ เป็นการให้ความรู้ นวนิยาย หนังสือ เรื่องบันเทิงต่างๆ เป็นการบันเทิง รวมทั้งการโฆษณาสินค้าและบริการต่างๆ เป็นการเสนอแนะหรือชักจูงด้วย

การสื่อสารนั้น นอกจากผู้ส่งสารต้องการสื่อสารไปแล้วยังต้องมีผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารเองก็มีวัตถุประสงค์ในการรับสารเช่นกัน ดังนี้

1) **เพื่อทราบ (Understand)** การเข้าร่วมกิจกรรมการสื่อสารนั้น ผู้รับสารต้องการทราบเรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูล เหตุการณ์ หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีผู้แจ้งหรือรายงานให้ทราบ และให้เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น ถ้าเป็นข่าวสารที่เคยได้รับทราบมาแล้ว

2) **เพื่อเรียนรู้ (Learn)** การแสวงหาความรู้ของผู้รับสารจากการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารในกรณีนี้มักจะเป็นสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้และวิชาการ เป็นการหาความรู้เพิ่มเติม และเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระในการสอนของผู้ส่งสาร

3) **เพื่อหาความพอใจ (Enjoy)** เป็นความต้องการความบันเทิงเพื่อความผ่อนคลาย ช่วยสร้างความสบายใจหรือเพื่อเป็นการพักผ่อน และความบันเทิงต่างๆ เช่น การชมภาพยนตร์ การชมรายการบันเทิงต่างๆ เป็นต้น

4) **เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง** ทั้งนี้ในการตัดสินใจของคนเรานั้น จะต้องได้รับการเสนอแนะหรือชักจูงให้กระทำอย่างนั้นอย่างนี้จากบุคคลอื่นเสมอ ดังนั้นการจะตัดสินใจสิ่งหนึ่งลงไปจะต้องมีการศึกษาทางเลือกทางไหนที่จะดีกว่ากัน ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับข้อเสนอแนะนั้นๆ มีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้เพียงใดด้วย แต่อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากข้อเสนอแนะและการชักจูงจากการสื่อสารแล้ว การตัดสินใจยังจะต้องคำนึงถึงข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และความเชื่อของแต่ละบุคคลที่ได้สั่งสมกันมาด้วย

ทั้งนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการครบองค์ประกอบของการสื่อสารซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

1.2 ความหมายของการถ่ายทอด คือ การส่งผ่านความรู้ ข้อมูลจากบุคคล แหล่งข้อมูลหนึ่งไปยังผู้รับเป้าหมาย โดยมีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการ สื่อ และรายละเอียดของการดำเนินการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับการถ่ายทอด การถ่ายทอดมีความหมายใกล้เคียงกับการสื่อสาร จนบางครั้งอาจเรียกกันว่าการถ่ายทอดสื่อ ซึ่งในหน่วยที่ศึกษานี้ การถ่ายทอดหมายรวมถึงการถ่ายทอดสื่อนั่นเอง ความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร สามารถอธิบายโดยโมเดลของการสื่อสารที่เรียกว่า S : M : C : R : Model ของ David K. Berlo ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในภาพที่ 10.1

1.3 ความหมายของการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจกับสมาชิกซึ่งเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และลูกค้าของสหกรณ์ บริหารจัดการโดยมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการมาบริหารสหกรณ์แทนสมาชิก และมีการจัดจ้างฝ่ายจัดการมาจัดการสหกรณ์ ซึ่งการจัดการสหกรณ์ เป็นกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์การ ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การจัดการสหกรณ์ในทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก หรือบุคคลภายนอก และการจัดการบุคคลในสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการสื่อสารหรือการถ่ายทอดสื่อต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการแจ้งทราบ เพื่อสอนหรือให้การศึกษา เพื่อสร้างความพอใจ และเพื่อเสนอหรือชักจูงใจ ไปพร้อมๆ กันด้วย

ดังนั้น การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ หมายถึง การส่งผ่านองค์ความรู้และเผยแพร่ความรู้แขนงต่างๆ จากบุคคล แหล่งข้อมูลหนึ่งไปยังผู้รับเป้าหมาย โดยมีการวางแผน กำหนดรูปแบบ วิธีการสื่อ และรายละเอียดของการดำเนินการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับการถ่ายทอดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้

การถ่ายทอดเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ และเผยแพร่ความรู้จากบุคคล แหล่งข้อมูลหนึ่งไปยังผู้รับเพื่อให้ผู้รับได้เรียนรู้ มีความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดี ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ การถ่ายทอดมีการปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น ในอดีตเป็นการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษสู่ลูกหลาน คนใกล้ชิด เพื่อเป็นการดำรงอยู่ของเผ่าพันธุ์ การดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การถ่ายทอดความรู้ในการล่าสัตว์ การใช้สมุนไพรเพื่อการรักษาโรค และมีวิวัฒนาการของศาสตร์แขนงต่างๆ มาโดยลำดับ การถ่ายทอดจากคนรุ่นก่อนได้รับการบอกเล่าผ่านรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง และมีการพัฒนาต่อยอดแนวความคิด ขยายเป็นศาสตร์แขนงต่างๆ มากมาย

การถ่ายทอดมีความสำคัญและมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้เป็นการพัฒนาคน “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” การพัฒนาทุกสิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับการพัฒนาคนเป็นอันดับแรก ถ้าคนในองค์กร หน่วยงานใดๆ เป็นบุคคลมีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี การขับเคลื่อนกิจกรรม โครงการใดๆ ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล

กระบวนการและขั้นตอนการถ่ายทอดโดยเฉพาะการถ่ายทอดสื่อมีการประยุกต์ตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างสะดวก มีประสิทธิภาพขึ้นเป็นลำดับ ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การบรรยายในชั้นเรียน การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ ห้องสมุดขององค์กร โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นพี่เลี้ยง การฝึกอบรมที่ใช้เทคนิคการฝึกอบรม เช่น การประชุม การสาธิต การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม และอื่นๆ ซึ่งในศตวรรษที่ 20 รูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบวิธีการถ่ายทอดโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้ ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดมีความสะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบของการสื่อสาร

สื่อมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากสื่อเป็นตัวกลางที่ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายลักษณะของเนื้อหาของสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเหมือนกัน ไม่ว่าสื่อจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตามล้วนแต่เป็นทรัพยากรที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการรับรู้ของผู้รับสารได้ทั้งสิ้น โดยองค์ประกอบของการสื่อสารจะประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) เรียกโมเดลการสื่อสารนี้ว่า S : M : C : R : Model ของ David K. Berlo ประกอบด้วย

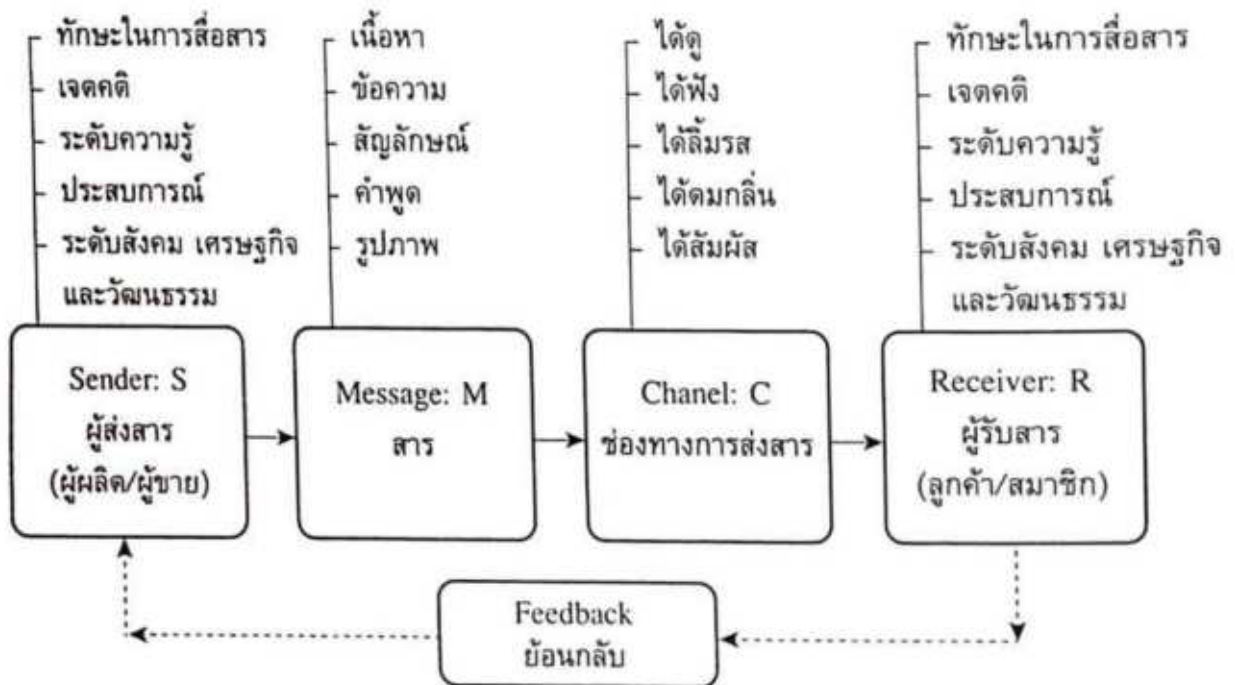
Sender: S คือ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร องค์ความรู้ เป็นการเริ่มกระบวนการ

Message: M คือ สาร เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ต่างๆ ที่ต้องการสื่อสารไปยังผู้รับสาร

Channel: C คือ ช่องทาง (การส่งสาร) หรือช่องทางการถ่ายทอด เพื่อให้ข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ประสาทการรับรู้ 5 ลักษณะ คือ การมองเห็น การได้ยิน การรับรู้กลิ่น การรับรู้อรส และการสัมผัส

Receiver: R คือ ผู้รับสาร หรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ส่งสาร ข้อมูล ต้องการให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับสาร

องค์ประกอบของการสื่อสารตามแบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ David K. Berlo ดังภาพที่ 10.1 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 10.1 แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร ของ David K. Berlo, 1960.

ที่มา: ปรับปรุงจาก From sites.google, <https://sites.google.com/a/dt.ac.th/edtech304/khwam-hmay-khxng-ka-rsu-khwam-hmay>, Retrieved 30 May, 2020.

จากภาพที่ 10.1 แบบจำลองของการสื่อสารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสารซึ่งเป็นแบบจำลองกระบวนการสื่อสาร ของ David K. Berlo ที่ใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในทางด้านการศึกษา หรือด้านอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ และในกระบวนการสื่อสารเพื่อการจัดการสหกรณ์นั้นสามารถยึดหลักการของโมเดลการสื่อสาร S : M : C : R : Model ของ David K. Berlo มาใช้ โดยปรับให้เข้ากับบริบทของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้ส่งสาร (ผู้ผลิต/ผู้ขาย) หรือกิจการ ส่งข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ เป็นการเริ่มกระบวนการ ผู้ส่งสารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความ

สามารถในการเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีเจตคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2.2 สาร (Message) หมายถึง องค์ความรู้ต่างๆ เกี่ยวข้องทางด้านเนื้อหา ข้อความ สัญลักษณ์ คำพูด และรูปภาพ และวิธีการส่งข่าวสาร ที่ต้องการสื่อสารไปยังลูกค้า/สมาชิก

2.3 ช่องทางการส่งสาร (Channel) หมายถึง ช่องทางการสื่อสารหรือช่องทางการถ่ายทอด เพื่อให้ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การมองเห็น การได้ยิน การลิ้มรส การได้กลิ่น และการสัมผัส ปัจจุบันมีช่องทางส่งสารโดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆ มากมาย เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น

2.4 ผู้รับสาร (Receiver) ผู้รับสาร (ลูกค้า/สมาชิก) หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ข้อมูลข่าวสารไปถึง ผู้รับสารต้องเป็นผู้มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีเจตคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเช่นเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งสาร จึงจะทำให้การสื่อความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผลและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้รับสารสามารถจำจดสารหรือข้อมูลที่รับมาได้

ตามลักษณะของ S : M : C : R : Model นี้ มีปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ที่จะทำให้การสื่อความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

1) **ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills)** หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งสารและการรับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งสารต้องมีความสามารถในการเข้ารหัส มีการพูดโดยการใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจน ฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะน่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน ส่วนผู้รับสารก็ต้องมีความสามารถในการถอดรหัส และมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งสาร โดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งสารพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

2) **เจตคติ (Attitudes)** เป็นเจตคติของผู้ส่งสารและผู้รับสารซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีเจตคติที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะเจตคดีย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูด ก็มักจะมีความเห็นที่สอดคล้องตามไปได้ง่ายกับผู้พูด แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ฟังมีเจตคติที่ไม่ดีต่อผู้พูด ก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วย และมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน ท่องทำนองหรือนำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าว แต่ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อกันก็มักจะพูดกันด้วยความไพเราะน่าฟัง

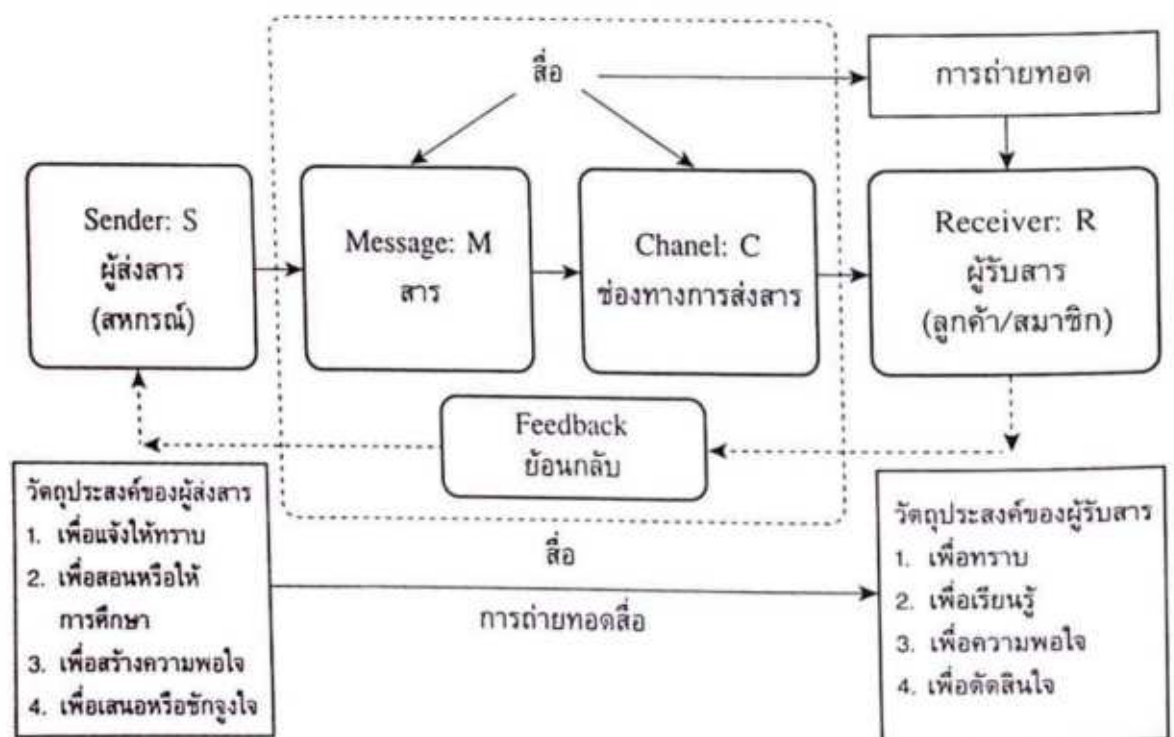
3) **ระดับความรู้ (Knowledge Levels)** ถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีระดับความรู้ที่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งสารและผู้รับสารมีระดับที่แตกต่างกัน ย่อมจะต้องมีการปรับความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในด้านความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำ สำนวนที่ใช้ เช่น การไม่ใช้คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาวๆ สำนวนที่สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ เช่น การที่หมอริชชานคนไข้แล้ว พูดแต่คำศัพท์ทางการแพทย์เกี่ยวกับ

โรคต่างๆ ย่อมจะทำให้คนไข้มองไม่เข้าใจว่าตนเป็นโรคอะไรแน่ หรือการที่พัฒนาการจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่างๆ ในชนบท เพื่อให้คำแนะนำทางด้านวิชาการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำ หรือภาษาที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้ชาวบ้านไม่สามารถเข้าใจหรืออาจเข้าใจผิดไปได้

4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture System) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกันไป เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ต่างๆ ดังนั้นในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา กันจึงจะต้องมีการศึกษาระบบสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติ เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

### 3. ความสำคัญของสื่อและการถ่ายทอดสื่อกับการจัดการสหกรณ์

สื่อและการถ่ายทอดสื่อนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อระบบการดำเนินงานบุคคลหรือขององค์การทุกองค์การในการจัดการองค์การรวมถึงการจัดการสหกรณ์ด้วย ในฐานะสหกรณ์จะต้องติดประสานกับสมาชิก กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์จำเป็นต้องมีการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้ถ้าพิจารณาจากองค์ประกอบของการสื่อสารข้างต้น ซึ่งประกอบด้วยผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร และผู้รับสารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะผู้ส่งสาร อาจจะสรุปได้ดังภาพที่ 10.2 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 10.2 วัตถุประสงค์ของกระบวนการถ่ายทอดสื่อ



จากภาพที่ 10.2 วัตถุประสงค์ของกระบวนการถ่ายทอดสื่อ ประกอบด้วย ผู้ส่งสารหรือสหกรณ์ จะส่งสารเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการสหกรณ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งสาร ไม่ว่าจะเป็นการ แจ้งให้ทราบ การสอนหรือให้การศึกษา สร้างความพอใจ หรือเสนอหรือชักจูงใจ จะต้องมีการสื่อสารผ่าน สาร และช่องทางการสื่อสาร หรืออาจเรียกรวมๆ ว่า โดยการถ่ายทอดผ่านสื่อหรือการสื่อสารเพื่อให้สมาชิก หรือลูกค้าในฐานะผู้รับสื่อ ตรงตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่ส่งสาร ในขณะที่เดียวกันผู้รับสาร หรือสมาชิก หรือลูกค้าสหกรณ์ก็มีวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องการรับสารเช่นกัน ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องพิจารณา องค์ประกอบทั้ง 4 ที่เกี่ยวเนื่องกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การสื่อสารนั่นเอง รายละเอียดจะกล่าวถึงในตอน ที่ 10.2 การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ และตอนที่ 10.3 การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ต่อไป

สื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้การจัดการสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่า จะเป็นการแจ้งให้ทราบ การสอนหรือให้การศึกษา สร้างความพอใจ หรือเสนอหรือชักจูงใจ สื่อต่างๆ ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เน้นที่สมาชิกหรือลูกค้าโดยเฉพาะสื่อการประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบโปสเตอร์ แผ่นพับ ป้ายประกาศ เสียงตามสาย คลิปวิดีโอ รายการโทรทัศน์ เว็บไซต์ของหน่วยงาน เฟซบุ๊ก หรือ กลุ่มไลน์ เป็นต้น สื่อกับการจัดการสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์การผู้ผลิตหรือคนกลาง หรือให้บริการแก่สมาชิกลูกค้า การประชาสัมพันธ์ด้วยช่องทางเหล่านี้จะช่วยทำให้ลูกค้าหรือสมาชิก หรือ กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น การดำเนินการของสหกรณ์ กำไร-ขาดทุน การจัดสรร กำไรสุทธิของสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ สิทธิประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับ เป็นต้น ทำให้สมาชิกเกิดการตื่นตัว มีความเข้าใจในระบบการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์มากขึ้น ส่งเสริม ภาพลักษณ์และสร้างค่านิยมของสหกรณ์ สมาชิกเกิดความประทับใจ และยังเป็นการส่งเสริมการตลาดที่ดี ในการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้สหกรณ์จัดได้ว่าเป็นองค์การธุรกิจหนึ่งการสื่อสาร ก็จะเน้นการสื่อสารการตลาดเช่นกัน

ความสำคัญของสื่อกับการจัดการสหกรณ์ โดยสรุปตามวัตถุประสงค์การสื่อสารได้ดังนี้

3.1 การแจ้งให้ทราบข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ เช่น การประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ของ สหกรณ์เพื่อให้ลูกค้า หรือสมาชิกได้รับรู้และเข้าใจ รวมทั้งการแจ้งข่าวสารภายในสหกรณ์ระหว่างกรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 การให้การศึกษา เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ด้านการศึกษา อบรม และสารสนเทศ การ สื่อสารเพียงเพื่อทราบเท่านั้นอาจจะยังไม่เพียงพอ จะต้องให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องทั้ง สมาชิกกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการจัดการสหกรณ์อย่างมี ประสิทธิภาพ ในด้านสมาชิกการให้การศึกษาอบรมเพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจสหกรณ์อย่างแท้จริง เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ สร้างค่านิยมที่ดีของสหกรณ์ และความประทับใจแก่สมาชิกเป็นลูกค้าของ สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

3.3 เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกรวมถึงกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยเฉพาะ สมาชิกในฐานะลูกค้าเป็นการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์ให้สมาชิกร่วมการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ นำไปสู่การดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ สร้างรายได้และสร้างโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ที่สนใจ

3.4 เพื่อสร้างการตัดสินใจของสมาชิก การที่สมาชิกที่ได้ทราบข้อมูลข่าวสาร ได้รับการศึกษาอบรม และมีความพอใจในสหกรณ์ เป็นส่วนทำให้สมาชิกสามารถตัดสินใจในการร่วมดำเนินกิจกรรมกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการถือหุ้นสหกรณ์เพิ่มขึ้น หรือออมเงินกับสหกรณ์ ร่วมซื้อสินค้าจากสหกรณ์ หรือมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ เป็นต้น ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงความต้องการของสมาชิก รวมทั้งให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของกรรมการและฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วย

#### กิจกรรม 10.1.1

1. สื่อหมายถึงอะไร
2. สื่อมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.1)

## เรื่องที่ 10.1.2

### ประเภทของสื่อและการถ่ายทอดสื่อ

สื่อมีความสำคัญและจำเป็นต่อการสื่อสารหรือการถ่ายทอดสื่อเพื่อใช้ประโยชน์การบริหารจัดการของสหกรณ์หรือองค์กรต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์สินค้า ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายหรือผู้ผลิต การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าหรือสมาชิก เป็นต้น ทั้งนี้การจำแนกประเภทสื่อจะสามารถช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเลือกใช้สื่อสืบค้นได้อย่างถูกต้อง โดยได้มีนักวิชาการผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ จำแนกสื่อไว้มากมายตามพื้นฐานความคิด ระยะเวลา และความมุ่งหมายของผู้แบ่งแต่ละคน ทั้งนี้ผู้เขียนได้แบ่งประเภทของสื่อตามการเข้าถึงในการใช้ออกเป็น 3 ประเภท คือ สื่อสิ่งพิมพ์ (Printing Media) สื่อเทคโนโลยี (Technology Media) และสื่ออื่นๆ ซึ่งจะกล่าวในเรื่องนี้ สำหรับประเภทหรือรูปแบบวิธีการถ่ายทอดสื่อโดยทั่วไป ได้แก่ การถ่ายทอดระดับบุคคล การถ่ายทอดระดับกลุ่ม และการถ่ายทอดระดับมวลชน ซึ่งจะกล่าวในตอนๆ 10.3 ต่อไป

#### 1. สื่อสิ่งพิมพ์

1.1 ความหมายของสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์ (Printing Media) หมายถึง หนังสือและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่แสดงหรือเรียบเรียงสาระความรู้ต่างๆ โดยใช้ตัวหนังสือที่เป็นตัวเขียน หรือตัวพิมพ์เป็นสื่อในการแสดงความหมาย สื่อสิ่งพิมพ์มีหลายชนิด ในปัจจุบันสามารถแบ่งประเภทของสื่อสิ่งพิมพ์ได้

มากมายหลายประเภท โดยจำแนกตามมิติการรับรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สิ่งพิมพ์ 2 มิติ และสิ่งพิมพ์ 3 มิติ

สิ่งพิมพ์ 2 มิติ คือ สิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะเป็นแผ่นเรียบ ใช้วัสดุจำพวกกระดาษและมีเป้าหมายเพื่อนำเสนอเนื้อหาข่าวสารต่างๆ เช่น หนังสือ นิตยสาร จุลสาร หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ โบชัวร์ ใบปลิว นามบัตร แมกกาซีน พ็อกเก็ตบุ๊ก เป็นต้น

ส่วนสิ่งพิมพ์ 3 มิติ คือ สิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องอาศัยระบบการพิมพ์แบบพิเศษ และส่วนใหญ่จะเป็นการพิมพ์โดยตรงลงบนผลิตภัณฑ์ที่สร้างรูปทรงมาแล้ว สำหรับตัวอย่างการพิมพ์แบบ 3 มิติ ได้แก่ การพิมพ์สกรีนบนภาชนะต่างๆ เช่น แก้ว กระจก พลาสติก การพิมพ์ระบบแพดบนภาชนะที่มีผิวต่างระดับ เช่น เครื่องปั้นดินเผา เครื่องใช้ไฟฟ้า การพิมพ์ระบบพ่นหมึก เช่น การพิมพ์วันหมดอายุของอาหารกระป๋องต่างๆ

ประเภทของสื่อสิ่งพิมพ์ตามลักษณะการใช้งาน แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1.1.1 สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ จะมีหนังสือสารคดี ตำรา แบบเรียน และหนังสือบันเทิงคดี จะเน้นความรู้ต่างๆ

1.1.2 สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร จุลสาร ใบปลิว แผ่นพับ โบชัวร์ หรือโปสเตอร์

- หนังสือพิมพ์ (Newspapers) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตขึ้นโดยนำเสนอเรื่องราวข่าวสาร ภาพ และความคิดเห็น ในลักษณะของแผ่นพิมพ์ แผ่นใหญ่ ที่ใช้วิธีการพับรวมกับ ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์ชนิดนี้ได้พิมพ์ออกเผยแพร่ทั้งลักษณะหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน

- วารสาร (Journal) นิตยสาร (Magazine) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตขึ้นโดยนำเสนอสาระข่าว ความบันเทิง ที่มีรูปแบบการนำเสนอ ที่โดดเด่น สะดุดตา และสร้างความสนใจให้กับผู้อ่าน ทั้งนี้การผลิตนั้น มีการกำหนดระยะเวลาการออกแบบเผยแพร่ที่แน่นอน ทั้งลักษณะวารสาร นิตยสารรายปักษ์ (15 วัน) และรายเดือน

- จุลสาร (Pamphlet) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตขึ้นแบบไม่มุ่งหวังผลกำไร เป็นแบบให้เปล่า โดยให้ผู้อ่านศึกษาหาความรู้ ที่กำหนดออกแบบเผยแพร่เป็นครั้งๆ หรือลำดับต่างๆ ในวาระพิเศษ

- โบชัวร์ (Brochure) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะเป็นสมุดเล่มเล็กๆ เย็บติดกันเป็นเล่มจำนวน 8 หน้า เป็นอย่างน้อยมีปกหน้า และปกหลัง ซึ่งในการแสดงเนื้อหาจะเกี่ยวกับการโฆษณาสินค้า

- ใบปลิว (Leaflet) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ใบเดียวที่เน้นการประกาศ มักมีขนาด A4 เพื่อใช้ในการแจกจ่าย ลักษณะการนำเสนอเนื้อหาเป็นข้อความที่ผู้อ่านแล้วเข้าใจง่าย

- แผ่นพับ (Folder) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่เน้นการผลิตโดยเน้นการเสนอเนื้อหา ซึ่งเนื้อหาที่นำเสนอเป็นเนื้อหาที่สรุปใจความสำคัญ ลักษณะเป็นการพับเป็นรูปเล่มต่างๆ

- โปสเตอร์ (Poster) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์โฆษณา โดยใช้ปิดตามสถานที่ต่างๆ มีขนาดใหญ่เป็นพิเศษซึ่งเน้นการนำเสนออย่างโดดเด่นดึงดูดความสนใจ

1.1.3 **สิ่งพิมพ์เพื่อการบรรจุภัณฑ์** เป็นสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในการห่อหุ้มผลิตภัณฑ์การค้าต่างๆ แยกเป็นสิ่งพิมพ์หลัก ได้แก่ สิ่งพิมพ์ที่ใช้ปิดรอบขวด หรือกระป๋องผลิตภัณฑ์การค้า สิ่งพิมพ์รอง ได้แก่ สิ่งพิมพ์ที่เป็นกล่องบรรจุหรือฉลาก

1.1.4 **สิ่งพิมพ์มีค่า** เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่เน้นการนำไปใช้เป็นหลักฐานสำคัญต่างๆ ซึ่งกำหนดตามกฎหมาย เช่น ธนาคาบัตร บัตรเครดิต เช็คนาคาการ ตัวแลกเงิน หนังสือเดินทาง และโฉนด เป็นต้น

1.1.5 **สิ่งพิมพ์ลักษณะพิเศษ** เป็นสื่อสิ่งพิมพ์มีการผลิตขึ้นตามลักษณะพิเศษแล้วแต่การใช้งาน ได้แก่ นามบัตร บัตรอวยพร ปฏิทิน โบสถ์ของ โบสถ์รับเงิน สิ่งพิมพ์บนแก้ว และสิ่งพิมพ์บนผ้า เป็นต้น

1.1.6 **สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์** เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตขึ้นเมื่อใช้งานในคอมพิวเตอร์ หรือระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แก่ Document Formats, E-book เป็นต้น

โดยสรุป สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่พิมพ์ขึ้นไม่ว่าจะเป็นแผ่นกระดาษหรือวัสดุใด ด้วยวิธีการต่างๆ อันเกิดเป็นชิ้นงานที่มีลักษณะเหมือนต้นฉบับขึ้นหลายสำเนาในปริมาณมาก เพื่อเป็นสิ่งที่ทำการติดต่อ หรือชักนำให้บุคคลอื่นได้เห็นหรือทราบข้อความต่างๆ

## 1.2 ประโยชน์ของสื่อสิ่งพิมพ์ มีดังนี้

1.2.1 เป็นวิธีรับรู้ที่ดีที่สุดสำหรับบางคน ได้แก่ การอ่าน สามารถอ่านได้ตามสมรรถภาพของแต่ละบุคคล

1.2.2 เป็นสื่อที่มีความน่าเชื่อถือ เพราะเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

1.2.3 สะดวกสบายสำหรับการใช้งานและราคาถูก

1.2.4 เป็นสื่อที่มีความคงทนถาวร

1.2.5 สามารถเข้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็ว และยังสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ต้องสื่อข้อมูลข่าวสารได้

1.2.6 มีความเป็นอิสระ สามารถออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีข้อจำกัดเรื่องขนาดและเนื้อที่

1.2.7 เหมาะสำหรับการผลิตเพื่อแจกเป็นจำนวนมาก

1.3 **ข้อจำกัดของสื่อสิ่งพิมพ์** สื่อสิ่งพิมพ์ถึงแม้จะมีประโยชน์ในหลายๆ ด้านแต่ก็มีข้อจำกัด ดังนี้

1.3.1 ไม่สามารถเข้าถึงผู้อ่านที่อ่านหนังสือไม่ออกหรือผู้สูงอายุที่สายตาไม่ดี

1.3.2 การเผยแพร่อยู่ในวงจำกัด และผู้อ่านส่วนมากจะเลือกอ่านเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองเท่านั้น

1.3.3 ต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง

1.3.4 บางครั้งข้อมูลล้าสมัยง่าย

1.3.5 สิ่งพิมพ์ที่จำเป็นต้องอาศัยการผลิตต้นแบบ หรือการผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งหาได้ยาก

สื่อสิ่งพิมพ์เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่มเท่านั้น เช่น กลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะที่ต้องการอ่านข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ต้องการเก็บข้อมูลไว้หียบจับหรือสามารถจับต้องเอกสารที่อ่านได้ เช่น ผู้สูงอายุที่ไม่ค่อยถนัดทางเทคโนโลยี ชาวเขาที่อยู่ห่างไกลเทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์ที่ยังต้องอาศัยการรับรู้หรือเข้าถึงข่าวสารด้วยเอกสาร

## 2. สื่อเทคโนโลยี

สื่อเทคโนโลยี (Technology Media) เป็นสื่อการเรียนรู้ที่ผลิตขึ้นใช้ควบคู่กับเครื่องมือสื่อดิจิทัลหรือเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งในรูปแบบออฟไลน์ และออนไลน์ เช่น แดบบันทึกภาพพร้อมเสียง (วีดิทัศน์) แดบบันทึกเสียง ภาพนิ่ง สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน นอกจากนี้ สื่อเทคโนโลยียังหมายรวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น โดยสื่อเทคโนโลยีที่จะยกตัวอย่างในครั้งนี้ได้แก่ บทเรียนออนไลน์ (e-Learning) โลกความจริงเสมือน (Augmented Reality: AR) เว็บไซต์ (Web Site) รวมถึงการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) บนเว็บไซต์

### 2.1 บทเรียนออนไลน์

**2.1.1 ความหมายของบทเรียนออนไลน์** เป็นการศึกษาข้อมูลที่เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง การเรียนรู้จะเป็นไปตามปัจจัยภายใต้ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ 2 ประการ คือ 1) เรียนตามความรู้ความสามารถของลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์เอง และ 2) การตอบสนองในความแตกต่างระหว่างบุคคล (เวลาที่แต่ละบุคคลใช้ในการเรียนรู้) การเรียนจะกระทำผ่านสื่อบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยผู้ผลิตจะนำเสนอข้อมูลความรู้ให้ลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์ได้ทำการศึกษาผ่านบริการ World Wide Web หรือเว็บไซต์ โดยอาจให้มีปฏิสัมพันธ์ (สนทนา ได้ตอบส่งข่าวสาร) ระหว่างกัน จะที่มีการเรียนรู้ใน 3 รูปแบบ คือ 1) ผู้ขายหรือผู้ผลิตกับลูกค้าหรือสมาชิก 2) ลูกค้าหรือสมาชิกกับลูกค้าหรือสมาชิกอีกคนหนึ่ง หรือ 3) ลูกค้าหรือสมาชิกหนึ่งคนกับกลุ่มของลูกค้าหรือสมาชิก ปฏิสัมพันธ์นี้สามารถกระทำผ่านเครื่องมือ 2 ลักษณะ คือ

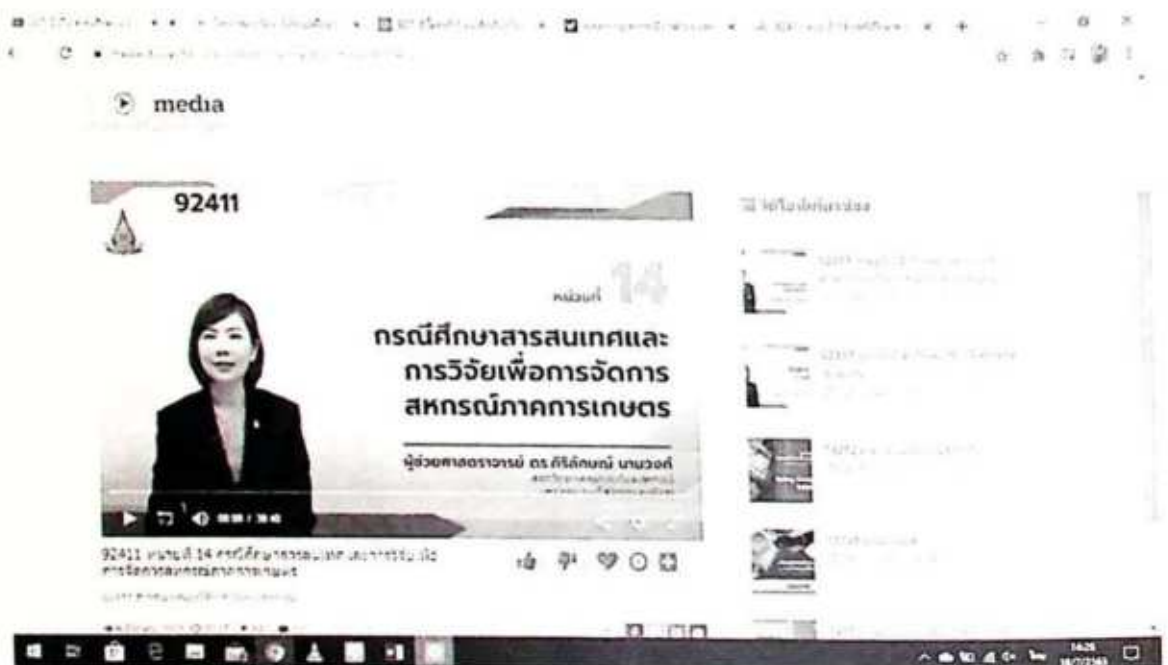
1) แบบเวลาจริง (Real-Time) ได้แก่ การสนทนาในลักษณะของการพิมพ์ข้อความแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน หรือส่งในลักษณะของเสียงจากบริการของห้องสนทนา (Chat Room) ผู้ขายหรือผู้ผลิตสามารถตอบสนองคำตอบ หรือข้อมูลแก่ลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์ทันที

2) แบบไม่อยู่ในเวลาจริง (Non Real-Time) ได้แก่ การส่งข้อความถึงกันผ่านทางบริการ เช่น อีเล็กทรอนิกส์เมล เว็บบอร์ด หรือกระดานสนทนา เป็นต้น ลูกค้า หรือสมาชิกสหกรณ์จะเข้ามาเขียนคำถามทิ้งไว้ จากนั้นผู้ขายหรือผู้ผลิตจะเข้ามาตอบคำถามหรือให้ข้อมูลในภายหลัง



ภาพที่ 10.3 ตัวอย่างบทเรียนออนไลน์ ชุดวิชา 92713 สถิติและการวิจัยทางสหกรณ์  
โมดูลที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสหกรณ์

ที่มา: STOU MEDIA, <https://media.stou.ac.th/watch/video/nlOm6n6> สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2563.



ภาพที่ 10.4 ตัวอย่างบทเรียนออนไลน์ ชุดวิชา 92411 สารสนเทศและวิธีการวิจัยทางสหกรณ์  
หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาสารสนเทศและการวิจัยเพื่อการจัดการสหกรณ์ภาคการเกษตร

ที่มา: STOU MEDIA, [https://media.stou.ac.th/view\\_video.php?act=e\\_learning&vid=11433](https://media.stou.ac.th/view_video.php?act=e_learning&vid=11433) สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2563.

### 2.1.2 ประโยชน์ของบทเรียนออนไลน์ มีดังนี้

- 1) ช่วยให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้เป็นอย่างดีอีกด้วย
- 2) ช่วยทำให้ผู้สอนสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าพฤติกรรมการณ์การเรียนของผู้เรียนได้อย่างละเอียดและตลอดเวลา
- 3) ช่วยทำให้ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนของตนเองได้
- 4) ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ รวมทั้งเนื้อหาที่มีความทันสมัย
- 5) ทำให้เกิดรูปแบบการเรียนที่สามารถจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในวงกว้างขึ้น
- 6) ทำให้สามารถลดต้นทุนในการจัดการศึกษานั้นๆ ได้

### 2.1.3 ข้อจำกัดของบทเรียนออนไลน์ มีดังนี้

- 1) ผู้สอนที่นำบทเรียนออนไลน์ไปใช้ในลักษณะของสื่อเสริม ถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนเลย จะทำให้แรงจูงใจในการเรียนหมดเร็ว
- 2) ผู้สอนจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ให้เนื้อหาแก่ผู้เรียน มาเป็นผู้ช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้เรียน
- 3) การลงทุนในด้านของบทเรียนออนไลน์ต้องครอบคลุมถึงการจัดการให้ผู้สอนและผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาและการติดต่อสื่อสารออนไลน์ได้สะดวก
- 4) การออกแบบบทเรียนออนไลน์จะต้องเน้นให้มีการออกแบบให้มีกิจกรรมโต้ตอบอยู่ตลอดเวลา เนื้อหาต้องมีความถูกต้องชัดเจน และยังคงต้องเน้นให้มีความน่าสนใจ สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้
- 5) ผู้เรียนต้องรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวินัยในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## 2.2 โลกความจริงเสมือน

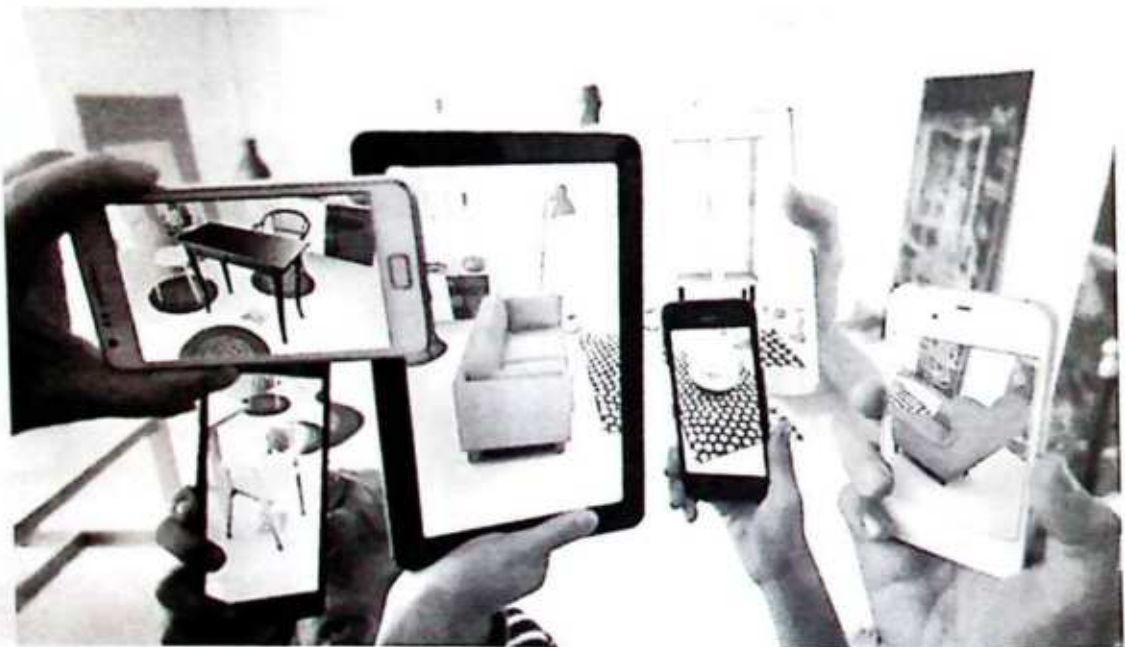
2.2.1 ความหมายของโลกความจริงเสมือน เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปี 2010 ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ผสมเอาโลกแห่งความเป็นจริง (Real) เข้ากับโลกเสมือน (Virtual) แสดงผลออกมาเป็นลักษณะ 3 มิติ ซึ่งมีมุมมองถึง 360 องศา โดยผ่านทางอุปกรณ์เว็บแคม (Webcam) กล้องมือถือคอมพิวเตอร์ (Computer) รวมกับการใช้โปรแกรมต่างๆ (Software) ทำให้สามารถมองเห็นภาพที่มีลักษณะเป็นวัตถุ (Object) เช่น คน สัตว์ สิ่งของ สัตว์ประหลาด ยานอวกาศ เป็นต้น แสดงผลในจอภาพกลายเป็นวัตถุ 3 มิติ ลอยอยู่เหนือพื้นผิวจริง และกำลังพลิกโฉมหน้าให้สื่อโฆษณาบนอินเทอร์เน็ต ก้าวไปสู่ความตื่นเต้นเร้าใจแบบใหม่ของการที่มีภาพสินค้าลอยออกมาจอกคอมพิวเตอร์ เป็นการเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าสื่อยุคใหม่ พอๆ กับเมื่อครั้งเกิดอินเทอร์เน็ตขึ้นในโลก หากเปรียบสื่อต่างๆ เสมือน "กล่อง" แล้ว AR คือ การตั้งออกมาสู่โลกใหม่ภายนอกกล่องที่สร้างความตื่นเต้นเร้าใจ ในรูปแบบของสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive Media) โดยแท้จริง เพียงแค่ภาพสัญลักษณ์ที่ตกแต่งเป็นรูปร่างอะไรก็ได้ แล้วนำไปทำรหัสเมื่อตีพิมพ์บนวัตถุต่างๆ แล้วไม่ว่าจะเป็นบนผ้า แก้วน้ำ กระดาษ หน้าหนังสือหรือแม้แต่บนนามบัตร แล้วส่องไปยังกล้องเว็บแคม หรือการยกสมาร์ตโฟนส่องไปยังหน้า ที่มีรูปภาพนั้นจะเห็นภาพโมเดลของอาคาร

ขนาดใหญ่ หรือเห็นสัญลักษณ์ของร้านค้าต่างๆ รูปสินค้าต่างๆ รวมไปถึงรูปคนเสมือนจริงปรากฏตัวและกำลังพูดผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ นี่คือ สิ่งที่น่าสนใจ และทำให้ AR กลายเป็นสิ่งที่ถูกตามหาขึ้นมาเรื่อยๆ



ภาพที่ 10.5 โลกความจริงเสมือน สินค้าเกษตรกับการจัดการการตลาด

ที่มา: [www.freepik.com/](http://www.freepik.com/) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.



ภาพที่ 10.6 โลกความจริงเสมือน การจำลองเลือกสินค้าในการแต่งบ้าน

ที่มา: [siamvr, https://www.siamvr.com/augmented-reality/amazon-launches-ar-app-viewer-arcore/attachment/amazon-ar-view/](https://www.siamvr.com/augmented-reality/amazon-launches-ar-app-viewer-arcore/attachment/amazon-ar-view/) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.



### 2.2.2 ประโยชน์ของโลกความจริงเสมือน มีดังนี้

1) ด้านธุรกิจและการขาย เริ่มหันมาใช้โลกความจริงเสมือนเพื่อนำเสนอสินค้าเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับลูกค้า โดยมีการประยุกต์เข้ากับสมาร์ทโฟน (Smart Phone) เพื่อให้ลูกค้าสามารถสแกนรูปถ่ายของสินค้าและแสดงข้อมูลของสินค้าเพิ่มเติมในรูปแบบวิดีโอ และสื่อ 3 มิติ หรือใช้เพื่อจำลองการใช้งานสินค้านั้นๆ เช่น จำลองการสวมใส่เสื้อผ้า หรือเครื่องประดับ เป็นต้น

2) ด้านการแพทย์ มีการนำประยุกต์ใช้ในการผ่าตัดเพื่อแสดงข้อมูลอวัยวะของคนไข้แบบเวลาจริง (Real-Time) เช่น การจำลองภาพเอกซเรย์ที่ได้จากการทำการตรวจด้วยคลื่นเสียง (Ultrasound) เพื่อจำลองตำแหน่งของเนื้องอกภายในร่างกายของคนไข้

3) ด้านการศึกษา ครูผู้สอนมีการนำมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนให้น่าตื่นเต้นและแปลกใหม่ ทำให้ผู้เรียนเกิดการสนใจเรียนรู้

### 2.2.3 ข้อจำกัดของโลกความจริงเสมือน มีดังนี้

1) ไม่เหมาะกับบุคคลที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีน้อย  
2) มีกลุ่มผู้บริโภคจำกัด  
3) อาจไม่คุ้มกับการลงทุนในการวางระบบเครือข่ายต่างๆ รวมทั้งการทำฐานข้อมูลต่างๆ

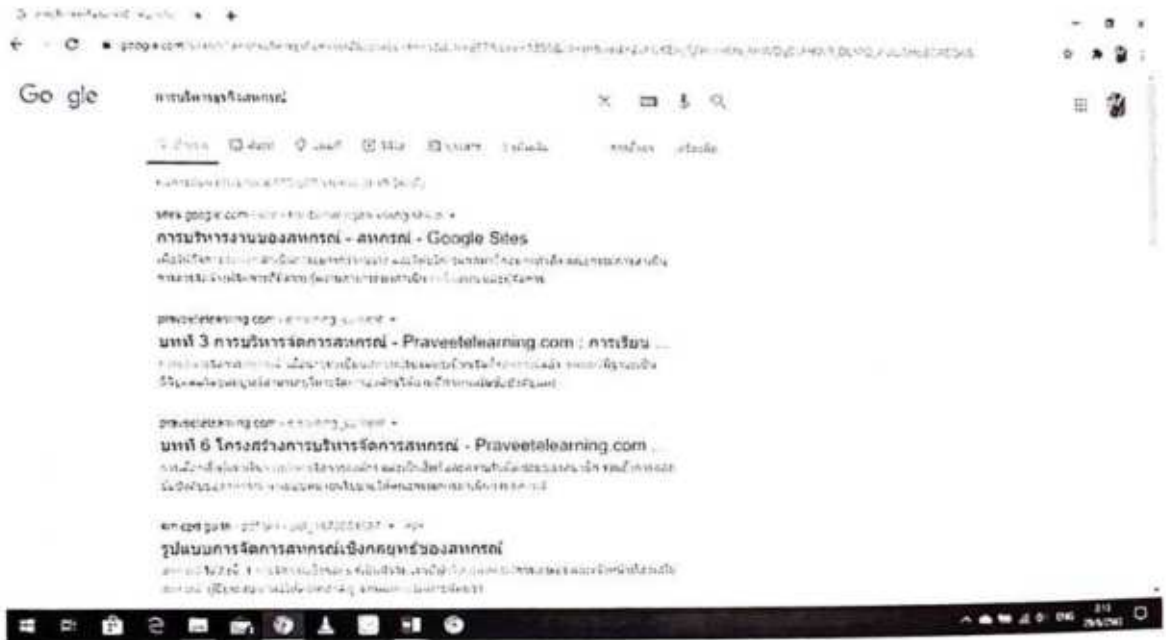
4) ตัวสัญลักษณ์ (Marker) จำเป็นต้องปรากฏอยู่ตลอดเวลา เพราะส่งผลต่อการแสดงผล ทำให้การแสดงผลไม่สมบูรณ์ หายหรือเลื่อนหลุดจากเฟรมได้

## 2.3 เว็บไซต์

2.3.1 ความหมายของเว็บไซต์ คือ แหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและสื่อประสมต่างๆ เช่น ภาพ เสียง ข้อความ เพื่อนำเสนอข้อมูลบนเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการรวบรวมหน้าเว็บเพจหลายหน้าซึ่งเชื่อมโยงกันผ่านการเชื่อมโยงหลายมิติ (Hyperlink) ซึ่งต้องเปิดด้วยโปรแกรมเฉพาะทางที่ใช้ในการเข้าถึงข้อมูลและติดต่อสื่อสารในรูปแบบเว็บเพจ (Web Browser) โดยถูกจัดเก็บไว้ในเว็ลด์ไวด์เว็บ และเว็บไซต์นั้นถูกสร้างขึ้นด้วยภาษาทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเขียนเว็บเพจ (Hyper Text Markup Language: HTML)

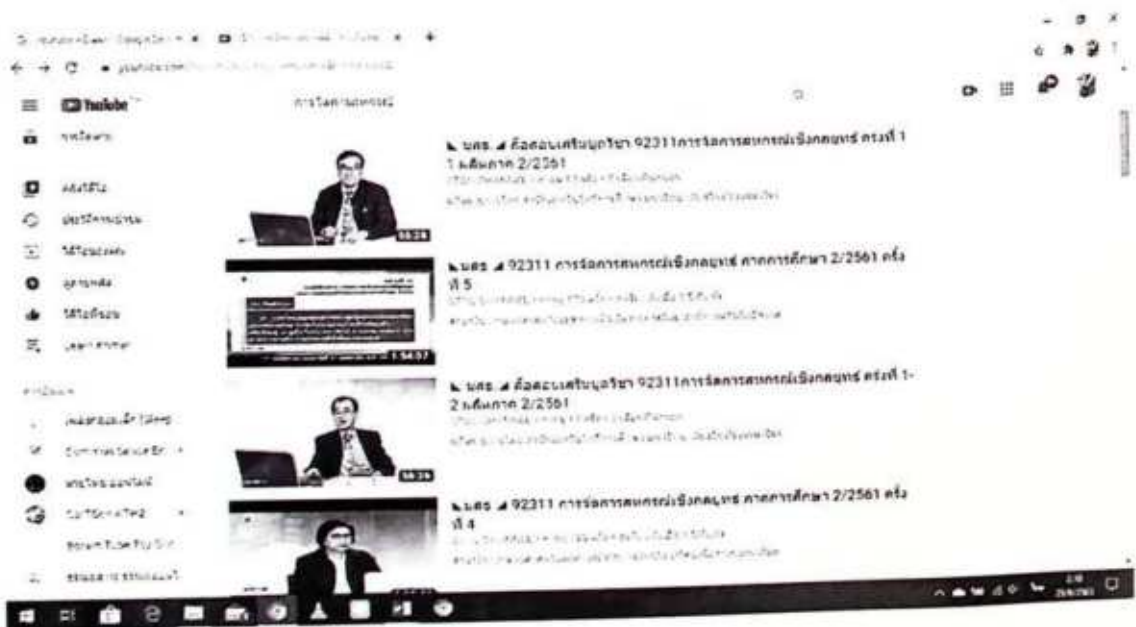
### ตัวอย่าง เว็บไซต์ที่ใช้สืบค้นข้อมูล

- www.google.co.th



ภาพที่ 10.7 เว็บไซต์ของ www.google.co.th แหล่งสืบค้นข้อมูล เรื่องการบริหารธุรกิจสหกรณ์  
ที่มา: google, www.google.co.th สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.

- www.youtube.com



ภาพที่ 10.8 เว็บไซต์ของ www.youtube.com แหล่งสืบค้นข้อมูล สื่อเรื่องการจัดการสหกรณ์  
ที่มา: youtube, www.youtube.com สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.

### 2.3.2 ประโยชน์ของเว็บไซต์ มีดังนี้

- 1) ช่วยส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันในด้านธุรกิจ
- 2) ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
- 3) ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเป้าหมายได้ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง และทั่วโลก
- 4) ช่วยขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต สร้างรายได้โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน หรือสำนักงาน
- 5) สามารถให้บริการต่างๆ ของธุรกิจหรือองค์กรแบบออนไลน์ เป็นการอำนวยความสะดวกสะดวกแก่ลูกค้า
- 6) ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและทันสมัย ให้กับองค์กร บริษัท และธุรกิจต่างๆ
- 7) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจ
- 8) ช่วยเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการโฆษณา
- 9) คอยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่ต้องรอร้านเปิดให้บริการ

### 2.3.3 ข้อจำกัดของเว็บไซต์ มีดังนี้

- 1) เนื่องจากทุกคนสามารถสร้างเว็บเพจของตนเองได้ จึงทำให้เว็บเพจต่างๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์
- 2) เว็บเพจบางประเภทอาจจะไม่เหมาะสมสำหรับเด็กและเยาวชน ซึ่งไม่สามารถป้องกันได้ง่ายนัก เนื่องจากผู้ใช้ทุกคนมีอิสระท่องไปในเว็บไซต์ต่างๆ ทำให้อาจค้นหาเว็บเพจที่หมิ่นเหม่ต่อศีลธรรมได้
- 3) สารสนเทศที่เสนอในบางครั้งอาจจะไม่ถูกต้องหรือเชื่อถือได้เสมอไป จึงต้องอาศัยวิจารณญาณของผู้อ่านด้วยว่าสมควรเชื่อได้หรือไม่
- 4) ยังขาดการจัดระเบียบเว็บไซต์ต่างๆ จึงทำให้ในบางครั้งทำให้การค้นหาเป็นไปได้ช้าหรือบางครั้งอาจได้เว็บไซต์ที่ไม่น่าสนใจปรากฏขึ้นมาด้วย

2.4 การตลาดออนไลน์ เทคโนโลยียิ่งเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของคนเรามากเท่าไร ก็ต้องยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับมันมากขึ้น ซึ่งการทำการตลาดออนไลน์จัดทำขึ้นเพื่อสร้างการรับรู้ สร้างยอดขาย การแนะนำสินค้าให้เป็นที่รู้จักอีกช่องทางหนึ่งโดยอาศัยเทคโนโลยี ในเมื่อแทบทุกธุรกิจเริ่มหันมาใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเข้ามาช่วยทำการตลาดให้แบรนด์เติบโต สหกรณ์เองก็ต้องเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแผนการตลาดให้ขยายกว้างยิ่งขึ้น และจะต้องหันมาสู้ด้วยการทำการตลาดออนไลน์ด้วยเช่นกันเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงสินค้า หรือบริการให้ลูกค้าหรือสมาชิก

2.4.1 ความหมายการตลาดออนไลน์ คือ การทำการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้รวดเร็วและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทั่วโลก หรือเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้า แคมเปญการตลาดออนไลน์ ยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ในเรื่องพนักงานขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบสื่อ และยังทำให้ปริมาณการซื้อ-ขายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ผู้ขายจะต้องศึกษาเรื่องของสินค้าและกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้สื่อมีประสิทธิภาพ

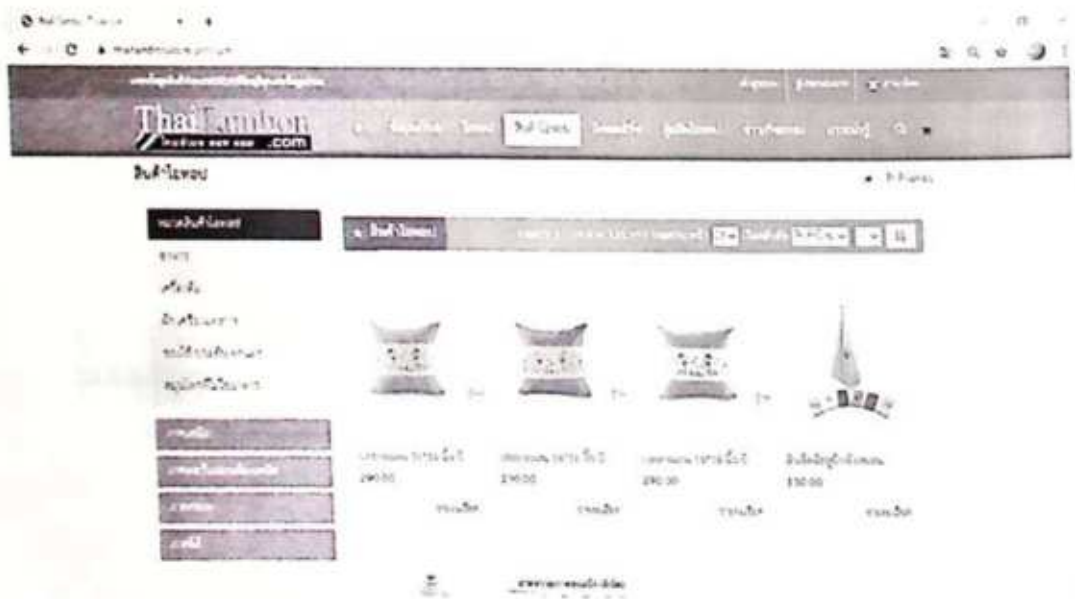
### ตัวอย่าง เว็บไซต์การตลาดออนไลน์

- [www.otoptoday.com](http://www.otoptoday.com)



ภาพที่ 10.9 เว็บไซต์ของ otoptoday.com ที่ให้เห็นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์  
ที่มา: otoptoday, <https://www.otoptoday.com/newweb/> สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.

- [www.thaitambon.com](http://www.thaitambon.com)



ภาพที่ 10.10 เว็บไซต์ของ thaitambon.com ที่ให้เห็นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์  
ที่มา: thaitambon, <https://www.thaitambon.com/product> สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.

- www.otopchiangmai.com



ภาพที่ 10.11 เว็บไซต์ของ otopchiangmai.com ที่ให้พื้นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์  
ที่มา: otopchiangmai, <https://www.otopchiangmai.com/home> สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.

#### 2.4.2 ประโยชน์ของการตลาดออนไลน์ มีดังนี้

- 1) การตลาดออนไลน์เป็นตลาดประเภทแบบเฉพาะเจาะจง ผู้บริโภคสามารถเจาะจงได้ว่าจะค้นหาสินค้าอะไร แบบไหน เช่น หากลูกค้า หรือผู้บริโภคต้องการที่จะซื้อมะพร้าวน้ำหอมพันธุ์เดียว เขาก็จะเข้าเว็บไซต์ที่ขายมะพร้าวน้ำหอมพันธุ์เดียว เป็นต้น
- 2) เป็นการแบ่งส่วนตลาดเชิงพฤติกรรม ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะใช้บริการกับใคร แบบไหนก็ได้ตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งหากลูกค้าทราบว่า การใช้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นง่ายกว่า การที่ต้องออกเดินออกจากบ้านไปหาสินค้า แน่แน่นอนว่าพวกเขาก็จะเลือกวิธีที่สะดวกสบายที่สุด
- 3) ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าต้องการสินค้า แบบไหน สีอะไร ซึ่งความต้องการของแต่ละคน ย่อมแตกต่างกันออกไป
- 4) มีลูกค้าอยู่ทุกมุมโลก การตลาดออนไลน์ทำให้เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลก ไม่ว่าจะอยู่ไกลแค่ไหนก็ตาม
- 5) การตลาดออนไลน์ ทำให้เราเหมือนมีพนักงานที่สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด ซึ่งเมื่อเทียบกับการจ้างคนมาทำงานให้ได้ตลอด 24 ชั่วโมงแล้ว จะต้องใช้คนมากกว่าสองคนขึ้นไป
- 6) สามารถให้ข้อมูลลูกค้าได้มากเท่าที่เราต้องการ การตลาดออนไลน์ทำให้เราสามารถให้ข้อมูลสินค้าหรือธุรกิจของเราได้เท่าที่เราต้องการ ยิ่งเราลงรายละเอียดมากเท่าไร ก็จะทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้นเท่านั้น
- 7) การตลาดแบบผสม การตลาดออนไลน์เป็นการตลาดแบบผสมเพราะสามารถสร้างกิจกรรม สร้างโปรโมชัน เป็นช่องทางสื่อสาร และติดต่อลูกค้าได้

8) การตลาดแบบ 2 ทาง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายผ่านช่องทางการติดต่อผ่านสื่อการตลาดออนไลน์ โดยผู้ซื้อสามารถสอบถามข้อมูลสินค้าจากผู้ขายโดยได้รับข้อมูลตอบกลับทันที และผู้ซื้อสามารถฝากคำถามเกี่ยวกับสินค้าไว้แล้วกลับมาดูคำตอบในภายหลังในกรณีที่ผู้ขายไม่ได้ให้ข้อมูลสินค้าในทันที

9) ใช้นวัตกรรม การตลาดออนไลน์ทำให้เราไม่ต้องเสียเงินจำนวนมากๆ ในการสร้างหน้าร้านขึ้นมา ซึ่งต้องเสียแรง เสียเวลา เสียเงิน ในการไปเช่าสถานที่ จ้างคนหรือพนักงาน เราสามารถจัดทำเป็นแค็ตตาล็อกออนไลน์เพื่อนำเสนอให้กับลูกค้า ซึ่งสามารถเปิดดูได้ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ทำให้เราแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังสามารถแสดงผลได้อย่างสวยงามอีกด้วย

10) สินค้าสามารถถูกจัดส่งได้อย่างรวดเร็ว เช่น เพลง หนังสือ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์

#### 2.4.3 ข้อจำกัดของการตลาดออนไลน์ มีดังนี้

- 1) การตลาดออนไลน์มีต้นทุนต่ำ ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงขึ้น
- 2) การที่จะทำให้กิจการเป็นที่รู้จักต้องมีเครือข่ายมากในการโฆษณาให้คนรู้จัก ถ้าไม่มีก็ยากที่จะทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักหรือดังได้
- 3) การที่จะทำให้ร้านได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้บริโภคต้องอาศัยเวลา รวมถึงรีวิวจากลูกค้าที่เป็นส่วนสำคัญ เพราะการขายสินค้าในอินเทอร์เน็ต ลูกค้าไม่เห็นสินค้าจริงๆ

### 3. สื่ออื่นๆ

สื่ออื่นๆ นอกเหนือจากสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีแล้ว ยังมีสื่ออื่นๆ ที่ส่งเสริมการรับรู้ของลูกค้าหรือสมาชิก ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยี สื่อที่กล่าวนี้ ได้แก่

3.1 บุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ซึ่งสามารถถ่ายทอดสาระความรู้แนวคิด และประสบการณ์ไปสู่บุคคลอื่น เช่น ครู แพทย์ ตำรวจ นักธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย) ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้านที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เฉพาะเรื่องหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

3.2 ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติและสภาพแวดล้อมลูกค้าหรือสมาชิก เช่น พืชผักผลไม้ ปรัชญาการณ และห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

3.3 กิจกรรม/กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่ลูกค้าหรือสมาชิกกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมประสบการณ์การรับรู้ ใช้ในการฝึกทักษะซึ่งต้องใช้กระบวนการคิด การปฏิบัติ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้ของผู้เรียน เช่น บทบาทสมมติ การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทำโครงการ เกม และเพลง เป็นต้น

3.4 วัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุที่ประดิษฐ์ขึ้นใช้เพื่อประกอบการเรียนรู้ เช่น หุ่นจำลอง แผนภูมิ แผนที่ ตาราง สถิติ รวมถึงสื่อประเภทเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น อุปกรณ์ทดลองวิทยาศาสตร์ และเครื่องมือช่าง เป็นต้น

โดยสรุป สื่อแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ ที่เป็นหนังสือและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่แสดงหรือเรียบเรียงสาระความรู้ต่างๆ โดยใช้ตัวหนังสือที่เป็นตัวเขียน หรือตัวพิมพ์เป็นสื่อในการแสดง ความหมาย สื่อเทคโนโลยี เป็นสื่อการเรียนรู้ที่ผลิตขึ้นใช้ควบคู่กับเครื่องมือสื่อดิจิทัล หรือเครื่องมือที่เป็น

เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งในรูปแบบออฟไลน์ และออนไลน์ เช่น บทเรียนออนไลน์ (e-Learning) โลกความจริงเสมือน (Augmented Reality: AR) เว็บไซต์ (Web Site) และสื่ออื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสื่อ 2 ประเภทดังกล่าว เช่น บุคคล ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กิจกรรม/กระบวนการ และวัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์

#### กิจกรรม 10.1.2

1. ส้อมีประเภท อะไรบ้าง
2. ยกตัวอย่างสื่อเทคโนโลยีแบบออนไลน์ 1 ตัวอย่าง ที่เหมาะสำหรับการจัดการสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.2)

### เรื่องที่ 10.1.3

#### รูปแบบการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การใช้สื่อขององค์กรหรือสหกรณ์นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การแจ้งให้ทราบ การให้การศึกษา การสร้างความพอใจ และการเสนอหรือชักจูงใจ ทั้งนี้รูปแบบสื่อที่เลือกใช้นั้นส่วนใหญ่จะครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้างต้น สหกรณ์จะใช้สื่อเพื่อประโยชน์ในการจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ การดำเนินงานสหกรณ์ส่วนใหญ่เน้นกับสมาชิกหรือลูกค้าของสหกรณ์เป็นสำคัญ ซึ่งต้องสื่อสารเพื่อให้สมาชิกทราบ เข้าใจ พอใจ และชักจูงใจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่สหกรณ์จะดำเนินการกับสมาชิก เช่น ต้องการแจ้งทราบอาจจะใช้สื่อเป็นจดหมายเวียน หรือจดหมายข่าว หรือสื่ออีเมลแจ้งทราบ ข่าวสารของสหกรณ์โดยตรง หรือถ้าต้องการให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อาจจะใช้สื่อที่เน้นการให้การศึกษาอบรม เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์เป็นการดำเนินธุรกิจจึงเน้นสื่อที่การเสนอหรือชักจูงใจมากกว่า ซึ่งจัดได้ว่าเป็นสื่อสารการตลาดในกิจกรรมของสหกรณ์ เช่น กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการ หรือซื้อสินค้าของสหกรณ์ หรือสร้างภาพลักษณ์ให้กิจการสหกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นในที่นี้เน้นรูปแบบการสื่อสารเพื่อการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นจูงใจสมาชิกหรือลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อสหกรณ์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion Marketing) นั้น เป็นการกระตุ้นให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น หรือใช้บริการของสหกรณ์มากขึ้น เป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจและทำให้สินค้าขายได้ง่ายขึ้นนั่นเอง สำหรับการส่งเสริมการตลาดนั้น มีรูปแบบหรือเครื่องมือที่ใช้สื่อเพื่อการส่งเสริมการตลาดโดยทั่วไป 4 วิธี ได้แก่ การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การโฆษณา (Advertising) การใช้พนักงานขาย

(Personal Selling) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) และการเผยแพร่ข่าว (Publicity) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นการกระทำกิจกรรมต่างๆ ทางการตลาดที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอคุณค่าหรือสิ่งจูงใจพิเศษ (Extra Value or Incentives) สำหรับผลิตภัณฑ์ให้กับพนักงานขาย ผู้จัดการจำหน่าย หรือผู้บริโภคชั้นสุดท้าย เพื่อให้สามารถกระตุ้นการขายให้เร็วขึ้น เป็นกิจกรรมทางการตลาดในลักษณะของการลด แลก แจก แถม คุปอง แจกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ขนาดเล็ก หรือทดลองใช้ฟรี เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นกิจกรรมทางการตลาดในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้กำไรของกิจการลดลงหรือบางครั้งยอมขาดทุนเพื่อให้คนรู้จักสินค้า การส่งเสริมการขายจึงเหมาะสมกับสินค้าทดลองตลาด สินค้าใหม่ที่เข้าสู่ตลาดที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก และการระบายสินค้าคงคลัง

กิจกรรมการส่งเสริมการขายอาจจะทำได้หลายรูปแบบ เช่น การส่งเสริมการขายที่เน้นที่ผู้บริโภค และการส่งเสริมการขายที่เน้นที่คนกลาง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 กิจกรรมการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นที่ผู้บริโภค (Consumer-Oriented) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการชั้นสุดท้าย ตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น ซื้อมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งจูงใจ เช่น การแจกบัตรคุปอง แจกของตัวอย่าง ของแถม ส่วนลด การแข่งขัน ชิงโชค รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่นำมาตกแต่ง ณ แหล่งขาย เป็นต้น

1.2 กิจกรรมการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นที่คนกลาง (Trade-Oriented) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง หรือร้านค้าที่จำหน่ายทั่วไปปรับสินค้าไปจำหน่าย รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของกิจการอีกด้วย สำหรับเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ เช่น การลดราคา (Price Deals) การแข่งขันการขาย (Sales Contests) การจัดแสดงสินค้าและจัดนิทรรศการ (Trade Shows and Exhibition) และการจัดแสดงสินค้า ณ แหล่งขาย เป็นต้น

นักการตลาดนิยมใช้การส่งเสริมการขายเป็นเครื่องมือ เพื่อเร่งการขายกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากมูลเหตุปัจจัยสำคัญหลายประการ กล่าวคือ การส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นคนกลาง โดยใช้สิ่งจูงใจทางการเงิน จะเป็นตัวช่วยให้คนกลางสต็อกสินค้าและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ของกิจการมากขึ้น ผู้ค้าปลีกเป็นจำนวนมาก บ่อยครั้งที่นำสินค้าไปจำหน่ายเพราะได้ส่วนลดพิเศษ หรือเพราะปรารถนาจะให้ผู้ผลิตช่วยตกแต่งร้านค้าหรือนำสินค้าไปแสดง ส่วนการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นผู้บริโภค จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อทันที ซึ่งเป็นการเร่งการขายในระยะสั้น เครื่องมือส่งเสริมการขาย เช่น ตัวอย่างสินค้า คุปอง การลดราคา การให้ของแถมของแจก ตัวอย่างของแถม ฯลฯ สิ่งดังกล่าวเหล่านั้นจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการทดลองซื้อผลิตภัณฑ์ตราใหม่ หรือให้ยังคงภักดีกับผลิตภัณฑ์ตราเดิมต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้จัดการการตลาดจะนิยมใช้วิธีการส่งเสริมการขายกันมาก เพื่อส่งเสริมการขายในระยะสั้นดังกล่าว แต่ก็เกิดปัญหาเช่นเดียวกัน ปัญหาสำคัญ คือ บางกิจการหวังพึ่งการส่งเสริมการขายและมุ่งเน้นแผนงานการตลาดในระยะสั้นมากเกินไป ทั้งนี้การส่งเสริมการขายจะมีส่วนเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์บางตัวเป็นการชั่วคราวและระยะสั้นเท่านั้น และบ่อยครั้งยังเป็นการกระทบต่อผลิตภัณฑ์อื่น



บางตรา ที่ไม่ส่งเสริมการขายอีกด้วย ปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ การที่นักการตลาดหันมานิยมใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการขายกันมากทำให้เกิดความอัดแน่นเต็มไปด้วยเครื่องมือและกิจกรรมส่งเสริมการขายที่สร้างความสับสนให้กับผู้บริโภคอีกด้วย

การส่งเสริมการขายเป็นการทำการตลาดเพื่อจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการขายที่เร็วขึ้น และถูกใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

1) **การหาลูกค้าใหม่** เป็นการทำให้ลูกค้าที่ไม่เคยใช้สินค้าและบริการมาก่อน เกิดความสนใจ และต้องการซื้อสินค้า อาจเป็นการ ลด แลก แจก แถม

2) **เพื่อรักษาลูกค้าเก่า** ในกรณีที่คู่แข่งขึ้นออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมการขายก็มีส่วนเข้ามาช่วยในการรักษาลูกค้าเก่าไว้ อาจทำได้ด้วยการจัดโปรโมชั่นเพื่อให้ลูกค้าหันกลับมาสนใจผลิตภัณฑ์ของคุณอีกครั้ง

3) **เพื่อส่งเสริมยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น** ให้ผลิตภัณฑ์ของคุณถูกซื้อออกไปมากขึ้น หรือการถูกซื้อออกไปอย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง

4) **เพิ่มอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้น** อาจทำขึ้นมาในรูปแบบการสะสมแต้ม เพื่อรับของแถม หรือเพื่อแลกของแถมตามกติกาที่ได้กำหนดไว้

สหกรณ์สามารถนำการส่งเสริมการตลาดไปใช้ในการจัดการสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า หรือสหกรณ์การเกษตรในกรณีจะระบายสต็อกสินค้าตอนสิ้นปีบัญชี หรือสินค้าที่ใกล้จะเสื่อมสภาพ เป็นต้น หรือกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์จะออกผลิตภัณฑ์เงินฝากประเภทใหม่สำหรับให้สมาชิกมาฝากเงินกับสหกรณ์อาจจะกำหนดให้มีของที่ระลึกสำหรับสมาชิกที่เปิดบัญชีเงินฝากใหม่ หรือโครงการฝากเงินในวันออมเงินแห่งชาติ เป็นต้น

## 2. การโฆษณา

การโฆษณา (Advertising) เป็นการส่งข่าวสารที่ส่งผ่านสื่อมวลชนบางอย่างโดยมีผู้อุปถัมภ์ที่ระบุเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการโฆษณานั้น การโฆษณาคือการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะเป็นการเชิญชวน มีลักษณะไม่เป็นกลาง และค่อนข้างมีอคติ ลักษณะการโฆษณาจะเป็นไปในทำนองที่ว่า “ผมจะขายผลิตภัณฑ์หรือความคิดแก่คุณ” สื่อใช้เป็นสื่อในการโฆษณานั้น ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งข่าวสารเข้าถึงลูกค้า หรือตัวบุคคลแต่ละคน ครอบคลุมกลุ่มบุคคลได้อย่างกว้างขวางและกว้างไกล บางครั้งผู้รับข่าวสารจะได้รับข่าวสารในเวลาเดียวกัน และด้วยเหตุที่ลักษณะของการสื่อสารที่ไม่ใช้บุคคล การสื่อสารจึงเป็นการสื่อสารทางด้านเดียว (One-Way Communication) ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารจึงไม่สามารถที่จะได้รับในทันที ดังนั้นข่าวสารที่ส่งไป ผู้ทำการโฆษณาจำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนว่า ผู้รับข่าวสารจะสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และสามารถตอบสนองต่อข่าวสารได้ตามที่ต้องการได้หรือไม่

การโฆษณามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ สามารถควบคุมสิ่งโฆษณาได้มาก เนื่องจากหน่วยงานหรือกิจการเสียค่าใช้จ่ายซื้อเนื้อที่เพื่อโฆษณา จึงสามารถที่จะกำหนดข้อความโฆษณาได้ จะให้พูดให้กล่าวอะไร จะให้กล่าวเมื่อไร และจะให้ส่งข่าวสารถึงใคร ซึ่งสามารถควบคุมกำกับให้เป็นไปตามที่ต้องการได้มาก

ข้อดีอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ สามารถนำมาใช้ติดต่อสื่อสารกับผู้ฟังได้ทั้งในระดับประเทศ หรือมุ่งเน้นกลุ่มย่อยบางกลุ่มโดยเฉพาะก็อาจทำได้ และนอกจากนั้นแม้ว่าการโฆษณาจะต้องลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก แต่เนื่องจากการเข้าถึงของข่าวสารถึงผู้คนเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ต้นทุนการเข้าถึงต่อบุคคล จึงถูกที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมืออื่นๆ

การโฆษณาเพื่อกิจกรรมทางการตลาดของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการขาย เพิ่มกำไร และนำผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในตลาด และการโฆษณามักจะถูกนำมาใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.1 เมื่อต้องการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ในเวลาอันรวดเร็ว และขยายเป็นวงกว้าง

2.2 เพื่อยึดตำแหน่งครองใจผู้บริโภค ซึ่งก็คือ การทำให้สินค้าที่มีรูปแบบการใช้งานที่เหมือนกัน มีความแตกต่างกันในด้านความรู้สึก โดยการใส่โลแกน หรือการใช้คำเฉพาะ

2.3 เพื่อสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ หากกิจการเริ่มต้นธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก แต่ต้องการให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักมากขึ้น การทำโฆษณาก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจของกิจการดูยิ่งใหญ่ และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และถูกพูดถึงมากขึ้น

2.4 ย้ำตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ หากสินค้าและบริการของกิจการเป็นที่รู้จักอยู่แล้ว การทำโฆษณาสามารถทำเพื่อย้ำตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของกิจการที่อยู่ในใจของลูกค้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้นได้เช่นกัน

การโฆษณาเป็นการส่งเสริมการตลาดที่ทำให้ลูกค้าหรือสมาชิกรับรู้แบรนด์หรือรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ เป็นวิธีการนำเสนอสินค้าด้วยสื่อเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าซึ่งในปัจจุบันสามารถทำได้หลายรูปแบบทั้งการโฆษณาแบบออนไลน์ เช่น การลงโฆษณาผ่านเว็บไซต์ต่างๆ ทั้ง Facebook, Taboolq, Twitter Instagram, AdSense, Youtube และการซื้อ Banner บนเว็บต่างๆ เป็นต้น หรือการโฆษณาออฟไลน์ เช่น ป้ายโฆษณา โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ เป็นต้น

### 3. การส่งเสริมการขายโดยพนักงานขาย

การส่งเสริมการขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้บุคคลเพื่อจูงใจให้ซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการบางสิ่งบางอย่าง โดยเป็นการเสนอขายโดยตรงแบบเผชิญหน้า หรือทางโทรศัพท์กับผู้บริโภคหรือลูกค้าและผู้มุ่งหวัง โดยตัวแทนขายของกิจการ หรือเป็นการขายโดยใช้พนักงานขายผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two Way Communication) เพื่อตอบคำถามต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าเกิดความต้องการซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดวิธีนี้ใช้ได้ดีกับระยะเวลาที่นำผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ โดยมีการใช้ร่วมเครื่องมือทางการตลาดนี้ร่วมกับการส่งเสริมการตลาดอื่นๆ

การส่งเสริมการขายโดยพนักงานขาย ส่วนใหญ่เป็นผลเฉพาะ เช่น ผลิตภัณฑ์ประกันภัย ประกันชีวิต เครื่องมือผลิตภัณฑ์ของกิจการขายตรงต่างๆ และเครื่องจักรอุปกรณ์ขนาดใหญ่ เป็นต้น

#### 4. การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าว

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นการติดต่อสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ของกิจการกับกลุ่มชุมชนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ชุมชนเหล่านี้ ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ผู้ถือหุ้น พนักงานของบริษัท รัฐบาล สาธารณชนทั่วไปและสังคมซึ่งองค์กรนั้นดำเนินงานอยู่ โปรแกรมการประชาสัมพันธ์อาจจะมีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพและผลิตภัณฑ์ และบริการที่เสนออีกด้วย

การเผยแพร่ข่าว (Publicity) เป็นการให้ข้อมูลหรือเรื่องราวข่าวสารต่อสาธารณชนเกี่ยวกับกิจการสินค้าหรือบริการที่ปรากฏในสื่อมวลชนต่างๆ ในรูปของข่าว โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย การเผยแพร่ข่าวเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ในบรรดาเครื่องมือต่างๆ ที่นำมาใช้ในงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ข้อได้เปรียบของการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าว คือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำเมื่อเทียบกับเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้นข่าวสารที่เผยแพร่ทางสื่อมวลชนต่างๆ ยังได้รับความเชื่อถือมากกว่าเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ อีกด้วย เช่น การโฆษณา เป็นต้น

ส่วนข้อเสียที่สำคัญที่สุด คือ ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไม่อาจจะรับประกันได้ว่าจะลงในหนังสือพิมพ์ฉบับใด หน้าไหน หรือนำออกอากาศทางโทรทัศน์เวลาใด เวลาที่นำออกอากาศนั้นกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ดูโทรทัศน์หรือไม่ ข่าวสารที่น่าเสนอเหมาะสมหรือขาดสาระสำคัญหรือไม่ และเป็นไปได้ว่าบางครั้งการเผยแพร่ข่าวอาจเป็นการทำร้ายองค์กร แทนที่จะสร้างภาพลักษณ์ในทางที่ดีให้กับองค์กรนั้นก็อาจเป็นได้

การประชาสัมพันธ์ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่นับวันจะยังมีบทบาทมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเสริมเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่แบรนด์ หรือสินค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงมักถูกนำมาใช้ในกรณีต่อไปนี้

4.1 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ จะใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบการใช้งานที่คล้ายคลึงกันให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่ง

4.2 เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรู้จักตัวตนของสินค้าที่เป็นชนิดเดียวกันแต่ต่างกันที่ตราสินค้า โดยทำการแนะนำข้อแตกต่าง หรือข้อดีของผลิตภัณฑ์ว่ามีความแตกต่างกับแบรนด์อื่นอย่างไร

4.3 เพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่มากกว่าการโฆษณา และสามารถส่งเสริมการขายเป็นอย่างดี

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าสื่อมีประโยชน์มากมายในเรื่องต่างๆ ช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระตุ้นความสนใจให้กับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ทำให้รู้จักสินค้ามากยิ่งขึ้น รับรู้ข้อมูลรายละเอียดของสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าเอง กิจกรรมการส่งเสริมการขายของสินค้าบางชนิดที่ผู้บริโภคบางคนอาจจะกำลังมองหา เช่น การแจกบัตรคูปอง แจกของตัวอย่าง ของแถม ส่วนลด การแข่งขัน ชิงโชคต่างๆ สถานที่ตั้งหรือหน้าร้านขายสินค้านั้น สำหรับผู้บริโภคที่ต้องการเห็นสินค้าของจริง เป็นต้น

##### กิจกรรม 10.1.3

รูปแบบสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 10.2 การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

### หัวเรื่อง

- 10.2.1 หลักและแนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 10.2.2 ขั้นตอนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 10.2.3 การประเมินผลการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

### แนวคิด

1. หลักการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของสื่อแต่ละชนิด คือ เลือกสื่อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตรงกับลักษณะของเนื้อหาข้อมูล ให้เหมาะสมกับลักษณะของลูกค้าหรือสมาชิก เหมาะสมกับจำนวนของลูกค้าหรือสมาชิก เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สื่อที่มีลักษณะน่าสนใจและดึงดูดความสนใจ และเลือกสื่อที่มีวิธีการใช้งาน เก็บรักษาและบำรุงรักษาได้สะดวก โดยกระบวนการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ การเลือกใช้สื่อที่มีอยู่แล้ว และการออกแบบสื่อใหม่
2. แนวทางหนึ่งที่ทำให้การวางแผนการใช้สื่อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ The ASSURE Model เพื่อนำไปใช้ในวางแผนการใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ลักษณะลูกค้าหรือสมาชิก การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือก ดัดแปลง หรือออกแบบสื่อใหม่ การใช้สื่อ การกำหนดการตอบสนองของลูกค้าหรือสมาชิก และการประเมินการใช้สื่อ
3. การประเมินผลการใช้สื่อเป็นการประเมินผลกระบวนการที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของการใช้สื่อประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินผลจากการใช้สื่อ ประกอบด้วย การประเมินผลระหว่างขั้นเตรียมการ หลังการดำเนินงาน และหลังจากการดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว และ 2) การประเมินประสิทธิภาพสื่อ ประกอบด้วย การตรวจสอบโครงสร้างภายในสื่อ และการตรวจสอบคุณภาพสื่อ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.1 “หลักและแนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักและแนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.2 “ขั้นตอนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.3 “การประเมินผลการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินผลการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 10.2.1

### หลักและแนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การพิจารณาเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์จะต้องพิจารณาตามกระบวนการสื่อสาร ตั้งแต่สหกรณ์ในฐานะผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร และเป้าหมาย คือ ผู้รับสารไม่ว่าจะเป็นสมาชิกหรือลูกค้า หรืออาจจะต้องการสื่อสารภายในองค์การระหว่างกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ก็ได้ แต่ในที่นี้เน้นการสื่อสารหรือการถ่ายทอดสื่อสำหรับสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก ดังนั้นสหกรณ์ในฐานะผู้ส่งสารที่ต้องการสื่อสารต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสารไปสู่ผู้รับสารหรือสมาชิกสหกรณ์ในประเด็นใด เช่น ต้องการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกผู้รับสารทราบ หรือต้องการให้ความรู้หรือให้การศึกษา หรือสร้างความพอใจ หรือเสนอหรือชักจูงแก่ผู้รับสาร โดยจึงจะต้องวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่จะรับสาร จึงนำมาสู่การเลือกสารหรือสื่อ และช่องทางการส่งสารที่จะต้องตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับสารด้วย จึงจะทำให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ในการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์มีหลักการเลือกสื่อและแนวทางในการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

#### 1. หลักการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

สหกรณ์จะจัดทำสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์เมื่อได้วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการสื่อสารและกลุ่มเป้าหมายผู้ที่จะรับสารแล้ว ยังต้องตัดสินใจเลือกสื่อเพื่อการเผยแพร่ ซึ่งสื่อมีอยู่หลากหลายรูปแบบหลากหลายประเภทตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องที่ 10.1.2 การเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ถือว่ามีสำคัญอย่างไรก็ตาม ในการเลือกสื่อพึงระลึกไว้เสมอว่า “ไม่มีสื่ออันใดที่ใช้ได้ดีที่สุดในทุกสถานการณ์” ในการตัดสินใจเลือกใช้สื่อต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลายๆ อย่างร่วมกัน ผู้ใช้สื่อไม่ควรยกเอาความสะดวก ความสะดวก หรือความพอใจส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกสื่อเพราะอาจเกิดผลเสียต่อการนำไปใช้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกสื่อก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจและให้คำแนะนำไว้หลากหลายมุมมอง ดังนั้นในการพิจารณาเลือกสื่อแต่ละครั้งควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของสื่อแต่ละชนิด ดังนี้

1.1 เลือกสื่อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สหกรณ์ในฐานะผู้ใช้หรือผู้ผลิตสื่อควรศึกษาถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละส่วนของเนื้อหาย่อย ไม่ใช่วัตถุประสงค์ในภาพรวม เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า ต้องการให้ความรู้แก่สมาชิกใหม่ของสหกรณ์ หลังการรับรู้แล้วสมาชิกควรระบุนิยามสำคัญของสหกรณ์ได้ ดังนั้นการเรียนรู้ควรเป็นประสบการณ์ตรงที่สมาชิกจะได้รับรู้ ดังนั้นสหกรณ์ผู้ผลิตสื่อควรพิจารณาว่าสื่อที่เหมาะสมจะใช้กับการให้ประสบการณ์ตรงได้แก่อะไรบ้าง ตรงกับกลุ่มสมาชิกเป้าหมายที่ต้องการจะเรียนรู้

1.2 เลือกสื่อตรงกับลักษณะของเนื้อหาข้อมูล เนื้อหาของสื่ออาจมีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น เป็นข้อความ เป็นแนวคิด เป็นภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว เป็นเสียง เป็นสี ซึ่งการเลือกสื่อควรเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหาของสื่อที่ต้องการสื่อสาร เช่น การให้ความรู้เรื่องหลักการและวิธีการสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ สื่อก็ควรจะเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ถึงลักษณะของหลักการและวิธีการสหกรณ์กับ

การบริหารธุรกิจสหกรณ์ในลักษณะทั้งข้อความ แผนภาพที่สื่อความหมายต่างๆ ดังนั้นควรเลือกสื่อที่ให้เนื้อหาสาระครอบคลุมตามเนื้อหาที่จะนำเสนอ มีการให้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง และมีรายละเอียดมากเพียงพอที่จะให้สมาชิกเกิดการรับรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3 เลือกสื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของลูกค้าหรือสมาชิก ลักษณะเฉพาะตัวต่างๆ ของลูกค้าหรือสมาชิก เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สื่อ ในการเลือกสื่อต้องพิจารณาลักษณะต่างๆ ของลูกค้าหรือสมาชิก เช่น อายุ เพศ ความถนัด ความสนใจ ระดับสติปัญญา วัฒนธรรม และประสบการณ์เดิม เช่น การให้ข้อมูลหรือความรู้ด้านการสหกรณ์ในโรงเรียนแก่สมาชิกใหม่ที่เป็นนักเรียนระดับประถมศึกษาควรใช้เป็นภาพการ์ตูนมีสีสันสดใส ในขณะที่หากเป็นนักเรียนระดับมัธยมศึกษา หรือสมาชิกที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว อาจใช้เป็นภาพเหมือนจริงได้ เป็นต้น

1.4 เลือกสื่อให้เหมาะสมกับจำนวนของลูกค้าหรือสมาชิก และกิจกรรมแต่ละครั้ง จำนวนของลูกค้าหรือสมาชิก และกิจกรรมที่ใช้ สิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาควบคู่กันในการใช้สื่อ เช่น การให้ความรู้ลูกค้าหรือสมาชิกจำนวนมาก จำเป็นต้องใช้วิธีการสอนแบบบรรยาย ซึ่งสื่อที่นำมาใช้อาจเป็นเครื่องฉายต่างๆ และเครื่องเสียง เพื่อให้ลูกค้าหรือสมาชิกมองเห็นและได้ยินอย่างทั่วถึง ส่วนการให้ความรู้เป็นรายบุคคล อาจเลือกใช้วิธีค้นคว้าสื่อเป็นหนังสือบทเรียนแบบโปรแกรม บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ค้นคว้าจากเว็บไซต์ต่างๆ เป็นต้น

1.5 เลือกสื่อที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมในที่นี้ อาจได้แก่ อาคาร สถานที่ ขนาดพื้นที่ แสงไฟฟ้า เสียงรบกวน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก หรือบรรยากาศ สิ่งเหล่านี้ควรนำมาประกอบการพิจารณาเลือกใช้สื่อ เช่น ในสถานที่ที่มีลูกค้าหรือสมาชิกจำนวนมากซึ่งควรจะใช้เครื่องฉายและเครื่องเสียง แต่สถานที่ที่เป็นลานโล่งมีหลังคา ไม่มีผนังห้อง มีแสงสว่างจากภายนอกส่องเข้ามาถึง ดังนั้นการใช้เครื่องฉายที่ต้องใช้ความมืดในการฉายก็ต้องหลีกเลี่ยง มาเป็นเครื่องฉายประเภทที่สามารถฉายโดยมีแสงสว่างได้ เป็นต้น

1.6 เลือกสื่อที่มีลักษณะน่าสนใจและดึงดูดความสนใจ ควรเลือกใช้สื่อที่มีลักษณะน่าสนใจและดึงดูดความสนใจลูกค้า หรือสมาชิกได้ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของเสียง สีสัน รูปทรง ขนาด ตลอดจนการออกแบบและการผลิตด้วยความประณีต สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้สื่อมีความน่าสนใจและดึงดูดความสนใจของลูกค้าหรือสมาชิกได้ และจะก่อให้เกิดบรรยากาศการรับรู้ที่สนุกสนาน น่าสนใจ หรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า หรือสมาชิกด้วย

1.7 เลือกสื่อที่มีวิธีการใช้งาน เก็บรักษา และบำรุงรักษาได้สะดวก ในประเด็นนี้การพิจารณาควรเลือกสื่อที่มีวิธีการใช้งานได้สะดวก ไม่ยุ่งยาก และหลังใช้งานควรเก็บรักษาได้ง่ายๆ ตลอดจนไม่ต้องใช้วิธีการบำรุงรักษาที่สลับซับซ้อนหรือมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง

## 2. แนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การเลือกสื่อมีแนวทางที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งแนวทางการเลือกสื่อมี 2 ทางเลือก ได้แก่ การเลือกสื่อที่มีอยู่แล้วอย่างเหมาะสม หรือดัดแปลง ปรับปรุงแก้ไขสื่อที่มีอยู่ก่อนแล้ว และการออกแบบสื่อใหม่ เนื่องจากสื่อที่มีอยู่เดิมไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยตรงและไม่สามารถดัดแปลงได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเลือกใช้สื่อที่มีอยู่แล้ว (Use of Existing Media) สามารถเลือกใช้ตามรูปแบบที่จัดเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 การเลือกใช้สื่อที่อยู่กับลูกค้าหรือสมาชิกแบบกลุ่มใหญ่ รูปแบบนี้จะเน้นลูกค้าหรือสมาชิกจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรเลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพสูงในระหว่างการนำเสนอเนื้อหา จึงมีความสำคัญมาก เพื่อที่จะช่วยให้ลูกค้าหรือสมาชิกเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

2.1.2 การเลือกใช้สื่อที่อยู่กับลูกค้าหรือสมาชิกแบบกลุ่มย่อย เป็นการให้ข้อมูลแบบกลุ่มเล็กที่เน้นการพบปะและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ลูกค้าหรือสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าหรือสมาชิกด้วยกันเองและกับผู้ผลิตหรือผู้ขายค่อนข้างสูง สื่อที่นำมาใช้จึงไม่มีความสำคัญมากนัก เนื่องจากกิจกรรมในลักษณะนี้จะเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการพบปะกันเป็นสำคัญ ดังนั้น สื่อที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมีความสำคัญที่สุด

2.1.3 การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารแบบทางไกล เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ลูกค้าหรือสมาชิกได้รับจากการเรียนที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เน้นการที่ให้ลูกค้าหรือสมาชิกประเมินตนเองเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบทางไกล สื่อจึงควรมีประสิทธิภาพสูงในระหว่างการนำเสนอเนื้อหา อีกทั้งยังควรมีความหลากหลาย ดังเช่น การบันทึกวีดิทัศน์ระหว่างการดูข้อมูลเนื้อหาเพื่อให้ลูกค้าหรือสมาชิกสามารถนำไปทบทวนได้ การจัดทำสื่อเสริมต่างๆ ทั้งในรูปแบบสื่อเสียงและสื่อประสมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก และเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารรูปแบบนี้

2.1.4 การเลือกใช้สื่อแบบเน้นอัตราความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เป็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ค่อนข้างอิสระแล้วแต่ความสนใจของลูกค้าหรือสมาชิก สื่อที่ใช้จึงควรมีความหลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิกมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสื่อวีดิทัศน์สำหรับการทบทวนเนื้อหา การจัดทำสื่อเสริมต่างๆ ทั้งในรูปแบบสื่อเสียงและสื่อประสมสำหรับลูกค้าหรือสมาชิก และสื่อเว็บไซต์ที่ลูกค้าหรือสมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารทั้งกับผู้ผลิตเมื่อไรและเวลาใดก็ได้ เครื่องมือที่ใช้ เช่น ระบบสนับสนุนการเรียนการสอน (Learning Management System) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Web Performance Support System) ห้องเรียนเสมือนจริงทั้งแบบประสานเวลา (Web/Virtual Synchronous Classroom) และแบบไม่ประสานเวลา (Web/Virtual Asynchronous Classroom) กระดานสนทนา (Discussion Board) ห้องสนทนา (Chat Room) เป็นต้น

2.2 การออกแบบสื่อใหม่ (Design of New Media) ในกรณีที่ผู้ใช้สื่อต้องออกแบบสื่อใหม่เนื่องจากสื่อที่มีอยู่เดิมไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยตรงและไม่สามารถดัดแปลงได้นั้น ผู้ใช้อาจมีความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาสื่อและสามารถผลิตสื่อเองได้ หรืออาจมีกลุ่มผู้ผลิตเนื้อหาผลิตให้ โดยขั้นตอนแรกของการผลิตสื่อเองได้ของการผลิตสื่อ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของสื่อ กลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ ทั้งในด้านของข้อความและกราฟิก การออกแบบข้อความทำได้โดยการเขียนสคริปต์ ในขณะที่การออกแบบกราฟิกทำได้ด้วยการเขียนสตอรี่บอร์ด ทั้งการเขียนสคริปต์และสตอรี่บอร์ดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นลำดับขั้นตอนตามเนื้อหาที่ต้องการ ผู้ผลิตอาจแยกการเตรียมการในส่วนข้อความและกราฟิกออกจากกันหรืออาจรวมอยู่ในเอกสารชุดเดียวกัน



สรุปได้ว่าในด้านการผลิตมีขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย 1) การทำกรอบความคิด (Concept Board) และ 2) รูปแบบบทเรียน (Prototype) การเขียนสคริปต์และการจัดทำสตอรี่บอร์ด (Scripting and Storyboarding) ทั้งนี้ ในส่วนของการออกแบบกราฟิกนั้น ประเด็นในการพิจารณาที่หนึ่ง คือ การออกแบบสาร (Designing for Message) และประเด็นในการพิจารณาที่สอง คือ การประยุกต์ใช้หลักการในการออกแบบสื่อต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย หลักการออกแบบสื่อพื้นฐาน (Design Principle) หลักการในการออกแบบสื่อเว็บ (Web Design Principle) เพื่อให้สื่อที่ผลิตขึ้นมาั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการถ่ายทอดข้อมูลและมีสุนทรียภาพ

โดยสรุป ลูกค้าหรือสมาชิกแต่ละคนมีระดับสติปัญญาแตกต่างกันจะมีความสามารถในการรับรู้สื่อได้เร็วหรือช้าต่างกัน ความสามารถในการแปลความหมายหรือรับรู้ในเรื่องต่างๆ ได้ต่างกัน อายุ พื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ต้องใช้สื่อแตกต่างกันด้วย สหกรณ์ในฐานะองค์กรผู้ผลิตหรือผู้ขายหรือให้บริการต้องเลือกสื่อให้สนองความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิกเป็นรายบุคคล ให้ลูกค้าหรือสมาชิกได้รับรู้ตามความสามารถและความพร้อม นอกจากนี้การเลือกสื่อยังต้องพิจารณาในเรื่องความคุ้มค่ากับราคา ผลที่ได้จะคุ้มค่ากับเวลา เงิน และการจัดเตรียมสื่อั้นหรือไม่ด้วย

#### กิจกรรม 10.2.1

1. หลักการเลือกใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์มีอะไรบ้าง
2. แนวทางการเลือกสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์มีกี่ทางเลือก อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.1)

## เรื่องที่ 10.2.2

### ขั้นตอนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์นั้น สหกรณ์ควรจะมีการวางแผนการใช้สื่ออย่างรัดกุม และเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์เกิดความมั่นใจในการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าหรือสมาชิกเองสามารถเกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้สูงสุด ตามความสามารถของแต่ละบุคคล หรือเพื่อการกระตุ้นใจให้เกิดการตัดสินใจร่วมดำเนินกิจกรรมกับหรือตรงตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารสื่อที่วางไว้ ขั้นตอนการวางแผนการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์สามารถใช้แนวคิดของวิธีระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้การวางแผนการใช้สื่อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำเอาแบบจำลอง "The ASSURE Model" เป็นต้นแบบโดยประยุกต์ให้เข้ากับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ เพื่อวางแผนการใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

แบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย

A - Analyze Customers : การวิเคราะห์ลักษณะลูกค้า

S - State Objectives : การกำหนดวัตถุประสงค์

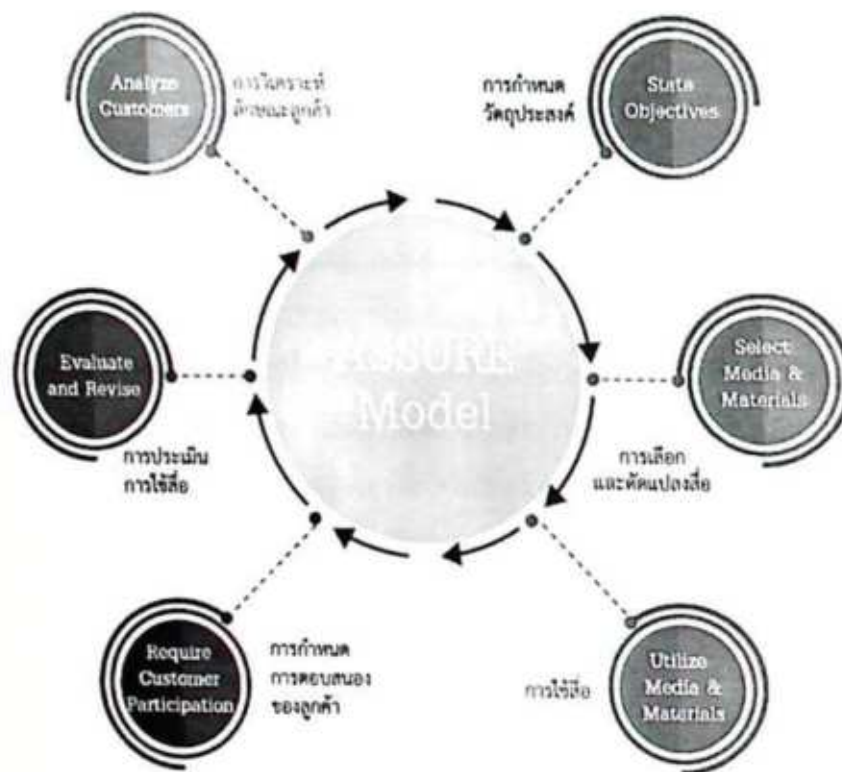
S - Select Media and Materials : การเลือก และดัดแปลงสื่อ

U - Utilize Media and Materials : การใช้สื่อ

R - Require Customer Participation : การกำหนดการตอบสนองของลูกค้า

E - Evaluate and Revise : การประเมินการใช้สื่อ

รายละเอียด The ASSURE Model ดังภาพที่ 10.12



ภาพที่ 10.12 แบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์

ที่มา: ตัดแปลงจาก <http://assuremodel-papassara.blogspot.com/2017/04/the-assure-model.html> สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2563.

จากภาพที่ 10.12 แบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวิเคราะห์ลักษณะลูกค้าหรือสมาชิก

การวิเคราะห์ลักษณะของลูกค้าหรือสมาชิกจะทำให้สหกรณ์ซึ่งจะเป็นผู้ผลิตหรือผู้ขายสินค้าหรือบริการเข้าใจลักษณะของลูกค้าหรือสมาชิก มีความเข้าใจในการใช้สื่อให้เหมาะสมกับลูกค้าและบรรลุวัตถุประสงค์ของการรับรู้ได้ การวิเคราะห์ลูกค้าหรือสมาชิกสหกรณ์นั้นจะวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ลักษณะทั่วไป เป็นลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะให้ข้อมูล แต่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้สื่อโดยตรง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความถนัด วัฒนธรรม สังคม ฯลฯ

1.2 ลักษณะเฉพาะ เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะให้ข้อมูล ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกวิธีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสื่ออื่น ๆ ได้แก่

1.2.1 ความรู้และทักษะพื้นฐานของลูกค้ายในประเด็นเนื้อหาที่จะให้ข้อมูล

1.2.2 ทักษะที่เป็นเครื่องมือในการรับรู้ของลูกค้าย เช่น ทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ การอ่าน และการใช้เหตุผล เป็นต้น

1.2.3 ลูกค้ายมีความรู้และทักษะที่จะรับรู้หรือยัง

1.2.4 ทศนคติของลูกค้ายต่อประเด็นเนื้อหาหรือข้อมูลที่จะรับรู้

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์

การสร้างสื่อเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมในแต่ละครั้งต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งควรเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ที่กำหนดความสามารถของลูกค้ายหรือสมาชิกว่าจะทำอะไรได้บ้างในระดับใด และภายใต้เงื่อนไขใดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกการใช้สื่อได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะกำหนดได้ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์เพื่อทราบ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการส่งสารหรือสื่อเพื่อให้สมาชิกทราบข่าวสารของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ส่งสารสมาชิกที่ต้องการจะยื่นกู้เงินสามัญในแต่ละเดือนต้องยื่นคำขอกู้เงินภายในวันที่ 7 ของทุกเดือนเพื่อจะอนุมัติและรับเงินกู้ภายในวันที่ 16 ของเดือน นั้น ถ้าสมาชิกยื่นกู้หลังวันที่ 7 ของทุกเดือน จะได้รับเงินกู้ในวันสิ้นเดือน หรือสหกรณ์แจ้งข่าวให้สมาชิกที่ประสงค์จะสมัครเข้าเป็นกรรมการสหกรณ์ต้องยื่นใบสมัครพร้อมเอกสารประกอบภายในวันที่กำหนด เป็นต้น

2.2 วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา เป็นวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นสำหรับการให้ความรู้แก่สมาชิกควรให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทางการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

2.2.1 *สร้างการรับรู้* เป็นวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อวัดการรับรู้ของสมาชิกหรือลูกค้ายเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ สติปัญญา และการพัฒนา

2.2.2 *สร้างทัศนคติ* เป็นวัตถุประสงค์ทางด้านความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก ค่านิยม และการเสริมสร้างทางปัญญา

2.2.3 *การกระตุ้น อุงใจ* เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการกระทำ การแสดงออกหรือการปฏิบัติ

2.3 วัตถุประสงค์เพื่อความพอใจ วัตถุประสงค์นี้อาจจะเป็นการประเมินหรือวัดความพอใจในการใช้บริการของสหกรณ์ในรอบปี และสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์กล่าวคำทักทายสมาชิกด้วยคำว่า สวัสดิ์คะ/ครับ ทุกครั้งที่สมาชิกเข้ามาใช้บริการสหกรณ์ เพื่อแสดงถึงความสนใจและห่วงใยสมาชิก เป็นต้น

2.4 วัตถุประสงค์เพื่อการเสนอหรือการชักจูง เป็นการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้สมาชิกสนใจในการมีส่วนร่วมหรือร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ เช่น สหกรณ์จัดทำโครงการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากชนิดใหม่เพื่อให้สมาชิกมาฝากเงินกับสหกรณ์ หรือการส่งเสริมการออมเงินกับสหกรณ์ เป็นต้น

### 3. การเลือก และดัดแปลงสื่อ

การที่จะมีสื่อที่เหมาะสมนั้น สามารถทำได้ 3 วิธีด้วยกัน ดังนี้

3.1 การเลือกสื่อที่มีอยู่แล้ว เป็นการพิจารณาเลือกสื่อที่มีอยู่แล้วจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการให้ความรู้ การเลือกสื่อที่มีอยู่แล้วควรมีเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ลักษณะสมาชิกหรือลูกค้า วัตถุประสงค์ เทคนิคหรือวิธีการ และสภาพการณ์และข้อจำกัดในการใช้สื่อแต่ละชนิด

3.2 การปรับปรุง หรือดัดแปลงสื่อที่มีอยู่แล้ว กรณีที่สื่อที่มีอยู่แล้วไม่เหมาะสมกับการใช้ในการให้ข้อมูลความรู้ ให้พิจารณาว่าสามารถนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ถ้าปรับปรุงได้ ก็ให้ปรับปรุงก่อนนำไปใช้

3.3 การออกแบบสื่อใหม่ กรณีที่สื่อที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาใช้ได้หรือไม่เหมาะสมที่จะนำมาปรับปรุงใช้ หรือไม่มีสื่อที่ต้องการใช้ในแหล่งบริการสื่อใดเลย ก็จำเป็นต้องออกแบบและสร้างสื่อขึ้นมาใหม่

### 4. การใช้สื่อ

การใช้สื่อมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การศึกษาเนื้อหาในสื่อ หรือทดลองใช้ ว่ามีปัญหาหรือไม่ก่อนนำสื่อใดมาใช้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการตรวจสอบเนื้อหาว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และทดลองใช้ดูว่ามีปัญหาหรือไม่ ถ้ามีจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทัน

4.2 การเตรียมสภาพแวดล้อม หรือจัดเตรียมสถานที่ การที่จะใช้สื่อจำเป็นที่ต้องมีการเตรียมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก แสง การระบายอากาศ และอื่นๆ ให้เหมาะสมกับการใช้สื่อแต่ละชนิด

4.3 การเตรียมลูกค้าหรือสมาชิก ลูกค้าจะเกิดการรับรู้จากการใช้สื่อได้ดีนั้น จะต้องมีการเตรียมลูกค้าให้พร้อมที่จะรับรู้ข้อมูลเรื่องนั้นๆ โดยการแนะนำสิ่งที่จะนำเสนอ อาจจะเป็นเรื่องย่อ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น การสร้างความสนใจ หรือเน้นจุดที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ลูกค้ามีเป้าหมายในการฟังหรือดูสิ่งที่สหกรณ์นำเสนออันจะนำไปสู่การรับรู้ที่ดีได้

4.4 การนำเสนอ สหกรณ์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้เสนอสื่อนั้น ในการนำเสนอควรปฏิบัติดังนี้

4.4.1 ต้องทำตัวเป็นตัวกลางที่จะทำให้การนำเสนอครั้งนั้นประสบความสำเร็จ โดยการทำให้เป็นธรรมชาติ หลีกเลี่ยงท่าทางที่ไม่เหมาะสมที่ติดเป็นนิสัย เช่น หักนิ้ว บิดข้อมือ กดปากกา เพราะจะทำให้ลูกค้าสนใจ ท่าทางเหล่านี้แทน

4.4.2 ท่าทางการยืน ต้องยืนหันหน้าให้สมาชิกหรือลูกค้า ถ้ายืนเฉียงก็ต้องหันหน้าหาลูกค้า ไม่ควรหันข้างหรือหันหลังให้ลูกค้า

4.4.3 ขณะที่ยืนบรรยายนำเสนอสื่อต้องสอดแทรกอารมณ์ขันบ้าง

4.4.4 ประเมินความสนใจของสมาชิกหรือลูกค้า โดยใช้การกวาดสายตามองสมาชิกลูกค้าให้ทั่วซึ่งเป็นการแสดงความสนใจลูกค้า และวิเคราะห์สีหน้า ท่าทางของสมาชิกหรือลูกค้าไปพร้อมกัน

4.4.5 อย่าใช้เวลาเตรียมสื่อนานเกินไป จะทำให้สมาชิกหรือลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย

4.4.6 นำเสนอให้ถูกวิธีตามที่ได้มีการทดลองใช้มาก่อนแล้ว

## 5. การกำหนดการตอบสนองของลูกค้าหรือสมาชิก

การใช้สื่อแต่ละครั้ง สหกรณ์จะต้องจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกหรือลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมให้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถตอบสนองโดยเปิดเผย โดยการพูดหรือเขียน และการตอบสนองภายในตัวลูกค้าหรือสมาชิก โดยการท่องจำหรือคิดในใจ เมื่อลูกค้าหรือสมาชิกมีการตอบสนอง ผู้ผลิตหรือผู้ขายควรให้การเสริมแรงทันที เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าตนมีความเข้าใจและเกิดการรับรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ โดยการให้ทำกิจกรรม การตอบคำถาม เป็นต้น

## 6. การประเมินผลการใช้สื่อ

หลังจากการจัดกิจกรรมในการสื่อสารแล้ว จำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ช่วยให้สหกรณ์ทราบว่า กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์การประเมินเพื่ออะไร สมาชิกได้รับการรู้มากน้อยเพียงใด สมาชิกหรือลูกค้ามีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือไม่ รวมทั้งยอดขายเพิ่มขึ้นด้วยหรือไม่ ซึ่งสิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่

6.1 การประเมินผลกระบวนการดำเนินการดำเนินกิจกรรม จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาวิธีดำเนินการและกิจกรรมและการใช้สื่อในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.2 การประเมินสื่อและวิธีการดำเนินการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ทราบว่าสื่อและวิธีการดำเนินการที่ใช้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ช่วยให้ลูกค้าหรือสมาชิกมีการรับรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ การประเมินผลสื่อควรให้ครอบคลุม ด้านความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพของสื่อ เช่น ขนาด รูปร่าง สี ความชัดเจนของสื่อ เป็นต้น

6.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้ลูกค้าหรือสมาชิก เป็นการประเมินผลว่าสื่อที่ได้ดำเนินการไปนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

สื่อที่ดีไม่ใช่แค่เพียงรูปลักษณ์ภายนอกเท่านั้น แต่ต้องเป็นสื่อที่มีคุณภาพ สามารถใช้ได้จริง สหกรณ์หรือผู้ผลิตสื่อต้องทำการประเมินทั้งลูกค้าหรือสมาชิก สหกรณ์ผู้ผลิตสื่อและสื่อ ว่ามีประสิทธิภาพในการสร้างการรับรู้ของลูกค้าหรือไม่ ซึ่งสามารถทำได้โดยการทดสอบก่อนและหลังการดำเนินการ เมื่อทดสอบแล้วนำผลมาเปรียบเทียบกัน หาข้อผิดพลาด และจุดเด่นของลูกค้าหรือสมาชิก หากลูกค้าไม่เกิดการรับรู้ สหกรณ์จะต้องวางแผนใหม่ รวมถึงการปรับเปลี่ยนสื่อที่ใช้ ให้มีความเหมาะสมกับประเด็นเนื้อหา และสภาพของลูกค้าหรือสมาชิกมากขึ้น

จากรูปแบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์จะเน้นถึงการวางแผนการใช้สื่ออย่างเป็นระบบในสภาพจริง เพื่อให้สหกรณ์ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถนำรูปแบบแบบจำลองนี้ มาใช้วางแผนการทำกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการได้ถูกต้องทุกขั้นตอนจะทำให้ลูกค้าหรือสมาชิกเกิดการรับรู้ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้

**กิจกรรม 10.2.2**

แบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์ที่นำไปใช้เพื่อวางแผนการใช้สื่อมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.2)

**เรื่องที่ 10.2.3****การประเมินผลการใช้สื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์**

หลังจากมีการใช้สื่อตามขั้นตอนต่างๆ แล้ว สหกรณ์ในฐานะผู้ผลิตสื่อควรมีการวิเคราะห์เช่นกันว่ามีการใช้สื่ออย่างเหมาะสมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ดังนั้นจึงควรมีการประเมินการใช้สื่อ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินผลจากการใช้สื่อ และการประเมินประสิทธิภาพสื่อ โดยรายละเอียดการประเมินผลจากการใช้สื่อ มีดังนี้

**1. การประเมินผลจากการใช้สื่อ**

การประเมินผลจากการใช้สื่อเพื่อจะได้ทราบว่าสื่อที่สหกรณ์ได้จัดทำไปแล้วนั้นสามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป การประเมินผลจากการใช้สื่อ ได้แก่ การประเมินผลระหว่างขั้นเตรียม การประเมินผลหลังการดำเนินงาน และการติดตามผลหลังจากการดำเนินการผ่านไปแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การประเมินผลระหว่างขั้นเตรียม เป็นการทดสอบประสิทธิภาพของเนื้อหาและสื่อเปรียบเสมือนขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพ มีกรอบให้พิจารณา ได้แก่ ลูกค้าหรือสมาชิกเกิดการรับรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ลูกค้าหรือสมาชิกมีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ ในระดับที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไรบ้าง เวลาที่ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการรับรู้สื่อมีความเหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมต่างๆ มีความเหมาะสมสำหรับทั้งผู้ใช้หรือผู้ผลิตสื่อ และลูกค้าหรือสมาชิกหรือไม่ และปฏิกิริยาของลูกค้าหรือสมาชิกต่อการดำเนินงาน สื่อ และวิธีการประเมินผล เป็นต้น เมื่อพิจารณาประเด็นดังกล่าวแล้ว จึงสรุปประเด็นในการแก้ไขปรับปรุง

1.2 การประเมินผลหลังการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของเนื้อหา (วัตถุประสงค์ กิจกรรม สื่อ และวิธีการประเมินผล) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และประโยชน์ที่ได้รับหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน โดยมีกรอบในการพิจารณา ได้แก่ การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากการดำเนินงานผ่านไปแล้ว การนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ ทั้งนี้

อาจจะประเมินเป็นแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินผลซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การเรียนรู้เชิงพฤติกรรม กรณีการใช้สื่อเพื่อให้ความรู้ หรือใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินผลความพอใจหรือประเมินจากผลการดำเนินงานที่ได้ประสงคให้สื่อความหมาย ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของสื่อที่ใช้หรือสหกรณ์ต้องการให้ผู้รับสื่อต้องการอย่างไร

1.3 การติดตามผลหลังจากการดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว เป็นการติดตามผลว่าการดำเนินงานดังกล่าวเป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และพิจารณาถึงข้อจำกัดที่ต้องปรับแก้ไขอีกด้วย โดยการประเมินผลในลักษณะนี้ จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งด้วยกัน เช่น การสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการวัดความรู้ความสามารถจากแบบวัดความรู้ความสามารถ เป็นต้น โดยการประเมินนี้จะเน้นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่

## 2. การประเมินประสิทธิภาพสื่อ

การประเมินประสิทธิภาพสื่อ ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบโครงสร้างภายในสื่อ และการตรวจสอบคุณภาพสื่อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบโครงสร้างภายในสื่อ โดยตรวจสอบสิ่งที่ปรากฏในสื่อต่อประสาทสัมผัสทั้ง 5 ถ้าส่วนที่ปรากฏลักษณะที่ชัดเจน สะดวกแก่การรับรู้ ถือว่าสื่อนั้นเป็นสื่อที่มีศักยภาพสูงในการสื่อสาร โดยการตรวจสอบโครงสร้างภายในสื่อที่สำคัญประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

2.1.1 ลักษณะของสื่อ มีประเด็นในการตรวจสอบ ได้แก่ ลักษณะตามประเภทของสื่อ มาตรฐานการออกแบบ มาตรฐานทางเทคนิควิธี และมาตรฐานความงาม

2.1.2 เนื้อหาของสื่อ โดยเนื้อหาจะต้องผ่านการวิเคราะห์ เรียบเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหา มีความถูกต้อง ครบถ้วน เข้าใจง่าย และเนื้อหาและกิจกรรมต้องมีความสัมพันธ์กัน

2.2 การตรวจสอบคุณภาพสื่อ โดยตรวจสอบการทดลองใช้สื่อกับตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินงาน คือ การทดสอบหนึ่งต่อหนึ่ง การทดสอบกลุ่มเล็ก และการทดสอบกลุ่มใหญ่ โดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบทดสอบเพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และแบบสังเกตเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง โดยประเด็นในการสังเกต เช่น เข้าใจได้ง่าย การเสนอตัวชี้แนะ ระยะเวลา ความเหมาะสม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการใช้สื่อประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินผลจากการใช้สื่อ และการประเมินประสิทธิภาพสื่อ

### กิจกรรม 10.2.3

การประเมินผลการใช้สื่อประกอบด้วย 2 ขั้นตอน อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 10.3

### การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.3.1 รูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 10.3.2 แนวทางการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. รูปแบบ และวิธีการของการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามขนาดและกลุ่มเป้าหมายที่สามารถรับรู้การถ่ายทอดเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกลุ่ม ระดับบุคคล และระดับมวลชน ตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป ส่วนขั้นตอนการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์นั้น เพื่อให้การดำเนินการได้เป้าหมายตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวัง มี 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานถ่ายทอด การปฏิบัติการถ่ายทอดตามแผนงาน การตรวจสอบการดำเนินการตามขั้นตอน และการปรับปรุงแก้ไข
2. แนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามกรอบของผู้ส่งสาร สารหรือเนื้อหาสาระของสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร และแบบจำลอง ASSURE Model ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินการถ่ายทอดที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 4 ด้าน คือ ผู้ส่ง เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ลักษณะลูกค้าหรือสมาชิก การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกและดัดแปลงสื่อ การใช้สื่อ การกำหนดการตอบสนองของลูกค้าหรือสมาชิก และการประเมินการใช้สื่อ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.1 “รูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายรูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.2 “แนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 10.3.1

### รูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การศึกษารูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนการถ่ายทอดหรือการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากรูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนของการถ่ายทอดสื่อที่แตกต่างกันมีบทบาทต่อความสำเร็จแตกต่างกัน เหมาะสมกับการนำไปใช้ที่มีวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย บริบทที่แตกต่างกัน การที่จะนำรูปแบบการถ่ายทอดสื่อรูปแบบใดไปใช้นั้น ต้องศึกษา ทำความเข้าใจในรายละเอียด ซึ่งอาจจะต้องมีการศึกษาทั้งกระบวนการของการถ่ายทอดก่อนกำหนดรูปแบบของการถ่ายทอดให้เหมาะสม เช่น ต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่าใครคือผู้ส่งสาร (Sender) เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ต่างๆ ที่ต้องการสื่อสารไปยังผู้รับสาร (Message) ช่องทางการถ่ายทอด เพื่อให้ข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) ซึ่งประกอบด้วยประสาทการรับรู้ 5 ลักษณะ คือ การมองเห็น การได้กลิ่น การลิ้มรส การได้ยิน และการสัมผัส ผู้รับสาร หรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ส่งสาร ข้อมูล ต้องการให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับสาร (Receiver) เพื่อให้การกำหนดรูปแบบของการถ่ายทอดเป็นไปด้วยความเหมาะสม ทั้งรูปแบบ วิธีการ และขั้นตอน การดำเนินการถ่ายทอด จำเป็นต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ส่งข่าวสารและกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้รับข่าวสาร เพื่อให้เกิดผลของการถ่ายทอดในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม

การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ จำเป็นต้องศึกษาเรื่องของการรับรู้ของมนุษย์ (Perception) เพราะมนุษย์มีการรับรู้จากประสาททั้ง 5 และมีศักยภาพในการรับรู้ เข้าใจแตกต่างกันออกไป คือ ตา จมูก ลิ้น หู และผิวหนัง

DITP 

#### ประสาทสัมผัส ทั้ง 5



ภาพที่ 10.13 การรับรู้ของมนุษย์ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5

ที่มา: thaitrade, <https://www.thaitrade.com/> สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2563.

การถ่ายทอดจะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของกลุ่มผู้รับหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ส่งสาร ต้องการให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับสารว่าจะดำเนินการโดยใช้รูปแบบ วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการใด เพื่อให้ผู้รับสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง โดยคำนึงถึงการรับรู้ของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ด้านของมนุษย์ และมีความคุ้มค่าของการถ่ายทอดในแต่ละครั้ง

ทั้งนี้การถ่ายทอดสื่อเพื่อการเรียนรู้ หรือการรับสื่อที่ผู้สารต้องการถ่ายทอดโดยวิธีการต่างๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ดังภาพที่ 10.14

หลังจากผ่านไป 2 สัปดาห์ เราจะจดจำได้

การอ่าน	10 % จากสิ่งที่อ่าน
การฟัง	20 % จากสิ่งที่ได้ยิน
การมองเห็น	30 % จากสิ่งที่เห็น
ดูการสาธิต	50 % จากสิ่งที่เห็นและได้ยิน
การอภิปรายกลุ่ม	70 % จากสิ่งที่พูด
การลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง	75 % จากสิ่งที่ทำ
สอนคนอื่น / นำไปประยุกต์ใช้	90 % จากสิ่งที่พูดและทำ

Edgar Dale (1969)

ภาพที่ 10.14 พีระมิดแห่งการเรียนรู้ ของ Edgar Dale

ที่มา: <http://www.kruchid.com/the-cone-of-learning/> สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2563.

จากภาพที่ 10.14 พีระมิดแห่งการเรียนรู้ ของ Edgar Dale (1969) การถ่ายทอดแต่ละวิธีหรือรูปแบบทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่างกันหลังจากการให้ความรู้ไปแล้ว ตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ การอ่านได้ การรับรู้เพียงร้อยละ 10 ในขณะที่การสอนคนอื่น/นำไปประยุกต์ใช้ จะได้รับการเรียนรู้จริงถึงร้อยละ 90 จากสิ่งที่พูดและทำ ดังนั้นรูปแบบและวิธีการของการถ่ายทอดสื่อเพื่อการเรียนรู้หรือเพื่อการจัดการในแต่ละวิธี จะให้ผลที่ต่างกันไปด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. รูปแบบและวิธีการของการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

รูปแบบและวิธีการสามารถแบ่งตามลักษณะต่างๆ ได้หลายรูปแบบ เช่น การแบ่งตามประเภทของสื่อที่ใช้ แบ่งตามบุคคลเป้าหมายภายในและภายนอกองค์การ หรือแบ่งตามขนาดและกลุ่มเป้าหมายที่สามารถรับรู้การถ่ายทอด ซึ่งในที่นี้ขอเสนอการถ่ายทอดตามขนาดและกลุ่มเป้าหมายที่สามารถรับรู้การถ่ายทอดซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบและวิธีการของการถ่ายทอดออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การถ่ายทอดระดับบุคคล เป็นวิธีการถ่ายทอดสื่อหรือการสื่อสารระหว่างบุคคลถึงบุคคล วิธีการที่ใช้อยู่ คือ การเยี่ยมเยียนสมาชิกตามบ้าน การสอนงานในสถานที่ทำงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง ถ่ายทอดงาน การพูดคุยติดตามงานทางโทรศัพท์ การโต้ตอบจดหมาย การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์คู่กัน ซึ่งการถ่ายทอดดังกล่าวนี้จะได้ประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์สูงสุด ข้อดีเพราะผู้พูดและผู้ฟังมีความเข้าใจตรงกัน มากที่สุด มีการพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่อาจจะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร การถ่ายทอดมากกว่าการถ่ายทอดรูปแบบอื่น เนื่องจากสามารถสนองตอบผู้รับได้น้อยราย อาจจะต้องใช้เวลานานกว่าจะถ่ายทอดโดยรูปแบบและวิธีการอื่น และกระจายความรู้ไม่ทั่วถึง หรือข้อจำกัดบางครั้ง อาจจะไม่ทันกับความต้องการ

1.2 การถ่ายทอดระดับกลุ่ม เป็นวิธีการถ่ายทอดสื่อหรือการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้รับจำนวนมาก ในวิธีการการประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม และการดำเนินการอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งการถ่ายทอดและสื่อสารดังกล่าวนี้เป็นระดับการถ่ายทอดระดับปานกลาง คือ ทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการศึกษาและวางแผนเตรียมการเป็นอย่างดี ในหลายๆ ด้าน เช่น การเตรียมความพร้อมของผู้ส่งสาร เนื้อหาสาระ การนัดหมาย ค่าใช้จ่าย สื่อที่ใช้ และการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับการถ่ายทอด

1.3 การถ่ายทอดระดับมวลชน เป็นวิธีการถ่ายทอดสื่อหรือการสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก และไม่สามารถควบคุมจำนวนผู้รับการถ่ายทอดที่แน่นอนได้ ต้องอาศัยสื่อในการถ่ายทอด เช่น สื่อวิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ซึ่งการถ่ายทอดระดับมวลชนนี้ ข้อดี คือ มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะใช้ทรัพยากรน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย ครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก แต่อาจจะมีประสิทธิผล หรือประสิทธิผลต่ำ เนื่องจากเป็นรูปการสื่อสารทางเดียว ข้อจำกัดจะไม่สามารถจะโต้ตอบกันในข้อสงสัย หรือสอบถามข้อมูลย้อนกลับ แต่ในปัจจุบันมีเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ตที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้บริการข้อความสั้น (Short Message System: SMS) หรือช่องทางอื่นตอบกลับสู่ผู้ส่งข้อมูลหรือผู้ถ่ายทอดได้

โดยสรุป รูปแบบและวิธีการของการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามขนาดและกลุ่มเป้าหมายที่สามารถรับรู้การถ่ายทอดซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบและวิธีการของการถ่ายทอดออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกลุ่ม ระดับบุคคล และระดับมวลชน ตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป

## 2. ขั้นตอนการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การถ่ายทอดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนดำเนินการตามหลักวิชาและจะต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ การเอาใจใส่ การอำนวยความสะดวกโดยผู้ถ่ายทอดมีศิลปะ ท่าทาง น่าเสียสละ เทคนิค วิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้การถ่ายทอดของแต่ละครั้งที่บุคคล หน่วยงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการ เป็นไปอย่างราบรื่น การดำเนินการได้ผลตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวัง ซึ่งขั้นตอนการถ่ายทอด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานถ่ายทอด การวางแผนที่ดีจะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรพิจารณาให้ครบ 4 ขั้นตอนดังนี้

2.1.1 **ขั้นการศึกษา** คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล บริบทที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดสื่อความรู้ วิธีการ ความต้องการของผู้รับ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่ หรือเงินทุน ประโยชน์ต่อองค์กร บุคคล เป็นต้น

2.1.2 **ขั้นเตรียมงาน** คือ การวางแผนการเตรียมงาน การกำหนดว่าจะดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายใด ด้านสถานที่ งบประมาณ เวลา การบริหารจัดการ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัสดุดิบ และผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอด

2.1.3 **ขั้นดำเนินงาน** คือ การวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านเนื้อหาสื่อหรือเนื้อหาวิชาการ ฝ่ายจัดการ การประสานงานของฝ่ายสถานที่

2.1.4 **ขั้นการประเมินผล** คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากจำนวนผู้เข้าร่วมงาน ประเมินจากการติชมของผู้รับ เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดความเที่ยงตรง

2.2 การปฏิบัติการถ่ายทอดตามแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ในแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว ทุกฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ สามารถนำรายละเอียดที่กำหนดไว้มาปฏิบัติโดยมีขั้นตอน วิธีการ รายละเอียดต่างๆ ซึ่งทุกคนที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องรับทราบและรับรู้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถเตรียมงานล่วงหน้า หรือสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคล่วงหน้า การปฏิบัติงานถ่ายทอดจะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานตามแผน การดำเนินการในทุกด้านมีความสำคัญ ต้องศึกษาทำความเข้าใจในรายละเอียดและประสานงานกันอย่างมีระบบ ทั้งผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดจะต้องรู้ เข้าใจว่าจะถ่ายทอดเนื้อหาไปในแนวไหน วัตถุประสงค์เพื่ออะไร ดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายใด อย่างไร การกำหนดความชัดเจน ประเด็นการถ่ายทอด การเลือกสื่อ การทำให้สื่อแต่ละชนิดมีคุณภาพต่อการรับรู้ การสร้างความเข้าใจ สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ฟัง ผู้รับการถ่ายทอด ซึ่งผู้ทำหน้าที่ตามโครงการจะต้องตระหนักและปฏิบัติงานร่วมกับทุกฝ่าย

2.3 การตรวจสอบการดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการถ่ายทอดจะต้องมีการตรวจสอบการดำเนินการทุกระยะว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด การตรวจสอบต้องดำเนินการด้วยความเอาใจใส่ มีมาตรฐานการวัด ประเมิน เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ ประกอบด้วย

2.3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.3.2 มีเครื่องมือการวัดประเมินที่เชื่อถือได้

2.3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน สามารถบ่งชี้ได้

2.3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจสอบที่แน่นอน

2.3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องมีความรู้ มีความสามารถได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ การนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานขั้นต่อไป

2.4 การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม นับตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติการถ่ายทอด ขั้นการตรวจสอบ เมื่อมีการตรวจประเมินเรียบร้อยแล้ว นำผลที่ได้มาดำเนินการปรับปรุง แก้ไข คุณภาพของการถ่ายทอดความรู้ก็จะสูงขึ้น ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนและวิธีการจะมีลักษณะคล้ายกับวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ของเดมมิง (Dr. Edward Demming) กล่าวคือ มีการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การประเมิน ตรวจสอบการดำเนินการทั้งกระบวนการ (Check) มีการปฏิบัติหลังจากทราบผลการประเมินแล้ว (Action) ซึ่งทุกกระบวนการของ PDCA ล้วนมีความสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการดำเนินโครงการ

โดยสรุป การดำเนินการทุกอย่าง ทุกกิจกรรมล้วนมีขั้นตอน วิธีการดำเนินการของตัวเอง ดังเช่นการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินการได้เป้าหมายตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวัง จึงมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานถ่ายทอด การปฏิบัติการถ่ายทอดตามแผนงาน การตรวจสอบการดำเนินการตามขั้นตอน และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ย่อมมีความสำคัญเท่าๆ กัน เพราะในการดำเนินการจะขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปไม่ได้

#### กิจกรรม 10.3.1

1. รูปแบบและวิธีการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์มีกี่รูปแบบ อะไรบ้าง
2. ขั้นตอนการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.1)

### เรื่องที่ 10.3.2

#### แนวทางการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์เป็นการใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการจัดการ (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ) อย่างเหมาะสม มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสหกรณ์ (การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม) โดยดำเนินการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินกิจกรรมและธุรกิจในรูปแบบที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ มวลสมาชิกสหกรณ์ได้รับประโยชน์ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมได้รับการดูแลและพัฒนา

การถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์มีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นจัดการสหกรณ์ภายในหรือการจัดการภายนอกกับสมาชิกสหกรณ์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในฐานะองค์กรการผลิตหรือจัดทำสื่อ หรือผู้ส่งสารเพื่อจะสื่อสารกับใครในฐานะผู้รับสาร ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งทราบ การให้ความรู้ สร้างความพอใจ และเสนอหรือชักจูงใจ ตามกระบวนการสื่อสารที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 10.1.1 เช่น การให้ความรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นการส่งผ่านองค์ความรู้แขนงต่างๆ ที่ผู้บริหารสหกรณ์พิจารณาได้ตรงต่อว่าเป็นองค์ความรู้ เรื่องราว ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ผ่านเทคนิค รูปแบบ วิธีการต่างๆ สู่กลุ่มเป้าหมาย อาทิ สมาชิกสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ ประชาชน ในชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ พัฒนาศักยภาพการประกอบอาชีพ การพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกเป็นสำคัญ เช่น การถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตทางการเกษตร การแปรรูปผลผลิต การบริหารจัดการ การออมทรัพย์ การร่วมมือทำธุรกิจกับสหกรณ์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ เกิดทัศนคติที่ดี ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

แนวทางการถ่ายทอดสู่บุคลากรสหกรณ์ในขบวนการสหกรณ์ เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การให้ความรู้ ความสามารถ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและเป็นวิธีการในการสร้างองค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรในสหกรณ์ทุกฝ่ายเข้าใจแนวคิดในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจต้องประสานกับภาคเอกชนทั่วไป ต้องมีความจำเป็นในการแข่งขันทางการค้า และต้องค้นหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกอย่างรอบด้าน ทำให้การถ่ายทอดในสหกรณ์ต้องดำเนินการในเรื่องราวในประเด็นต่างๆ มากมาย ไม่สามารถหยุดนิ่งหรือขาดการถ่ายทอดในสหกรณ์ได้เลย และการถ่ายทอดต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน เตรียมการ ดำเนินการ ประเมิน พัฒนามาตามหลักทฤษฎี คำนี้ถึงประโยชน์ ความจำเป็น ความคุ้มค่า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการสหกรณ์สากลในหลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญของการศึกษา ฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ภายในสหกรณ์เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ในทุกด้าน การพัฒนาความรู้เป็นบทบาทของภาคสหกรณ์ที่ต้องดำเนินการถ่ายทอดภายในแต่ละสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ พัฒนาการมีส่วนร่วมทางธุรกิจ การพัฒนาศักยภาพการบริหารสหกรณ์ รวมถึงการพัฒนาความรู้บุคลากรของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์โดยตรง ได้แก่ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ แต่ละประเภท กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์

แนวทางการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ในฐานะผู้ส่งสารหรือผู้สื่อสารสามารถพิจารณาแนวทางการดำเนินการถ่ายทอดเพื่อการจัดการสหกรณ์ตามกรอบของ S : M : C : R : Model ของ David K. Berlo ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินการถ่ายทอดสื่อที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 4 ด้าน คือ ผู้ส่ง (Sender) เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับ (Receiver) และแบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการสหกรณ์ ซึ่งกล่าวแล้วในเรื่องที่ 10.2.2 โดยให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ผู้ส่งสารและผู้รับสารหรือสมาชิกสหกรณ์เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- A - Analyze Customers : การวิเคราะห์ลักษณะลูกค้า
- S - State Objectives : การกำหนดวัตถุประสงค์
- S - Select Media and Materials : การเลือก และดัดแปลงสื่อ
- U - Utilize Media and Materials : การใช้สื่อ
- R - Require Customer Participation : การกำหนดการตอบสนองของลูกค้า
- E - Evaluate and Revise : การประเมินการใช้สื่อ

สหกรณ์มีแนวทางการดำเนินการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

1. การดำเนินการในฐานะผู้ส่งสาร สหกรณ์ในฐานะผู้ส่งสารจะต้องวิเคราะห์ลักษณะของสมาชิกหรือลูกค้าเป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการสื่อสารอะไร และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าจะสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์อะไรเป็นหลักหรือทั้ง 4 ด้าน และสื่อสารกิจกรรมอะไรที่สหกรณ์ต้องการสื่อสาร เช่น ต้องการสื่อสารผลิตภัณฑ์เงินฝากประเภทใหม่ของสหกรณ์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการถ่ายทอดสื่อในผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่ของสหกรณ์อาจจะต้องครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการแจ้งให้ทราบว่าสหกรณ์จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านการให้ความรู้ เพื่อให้เกิดการรับรู้เข้าใจก่อนว่าผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นเป็นอย่างไร มีผลดีต่อสมาชิกกลุ่มไหน อย่างไร และมีผลดีต่อสหกรณ์อย่างไร ด้านความพอใจซึ่งอาจจะพิจารณาจากสมาชิกที่กลุ่มเป้าหมาย สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด และสหกรณ์ในฐานะองค์กรของสมาชิก และวัตถุประสงค์ด้านการจูงใจให้สมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการเงินฝากจากสหกรณ์ นั้นหมายถึงสหกรณ์จะได้รับเงินฝากเพิ่มขึ้นเพื่อจะเป็นเงินทุนในไปลงทุนต่อเพื่อสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์

ทั้งนี้ ในบางกรณีสหกรณ์อาจจะต้องการสื่อสารเพื่อการแจ้งให้ทราบหรือการให้ความรู้อย่างเดียวก็ได้ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ต้องตรวจสอบ วิเคราะห์ เนื่องจากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์มีบริบทมีความจำเป็นในการถ่ายทอดสู่สมาชิกและบุคคลภายนอกที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดผู้ส่งสารผู้ถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสม เช่น ถ้าต้องการถ่ายทอดความรู้เรื่องการทำบัญชีครัวเรือนให้แก่สมาชิก อาจจะประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดส่งเจ้าหน้าที่มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้ประสานงานต้องแจ้งรายละเอียดให้ชัดเจน ว่าสาระความรู้เน้นเรื่องใดเป็นพิเศษ กลุ่มเป้าหมายมีทัศนศึกษา พื้นฐานการประกอบอาชีพ และข้อมูลอื่นๆ ทั้งนี้ เพื่อจะได้ร่วมกันกำหนดรายละเอียดต่างๆ ในการถ่ายทอดให้เหมาะสม เป็นต้น

2. การดำเนินการด้านเนื้อหาสาระ หลังจากสหกรณ์ได้วิเคราะห์ลักษณะของสมาชิกเป้าหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์การถ่ายทอดสื่อหรือสารที่สหกรณ์ต้องการถ่ายทอด สหกรณ์จะต้องมาวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญของสารที่สหกรณ์จะถ่ายทอดสู่สมาชิกเนื่องจากรายละเอียดต่างๆ ในเนื้อหาสาระของสารอาจจะมีจำนวนมาก สหกรณ์จะต้องเลือกเนื้อหาสาระสำคัญอะไรเพื่อให้สมาชิกผู้รับสารได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการถ่ายทอด เช่น สหกรณ์จะถ่ายทอด “ผลิตภัณฑ์เงินฝากชนิดใหม่ของสหกรณ์” เนื้อหาที่จะถ่ายทอดนั้นจะต้องการให้สมาชิกรับการถ่ายทอดสารในระดับใด เนื้อหาสาระสำคัญของสารนั้นควรจะต้องมีอะไรบ้าง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการถ่ายทอด และยังคงพิจารณาต่อไปถึงขั้นการเลือกช่องทางในการถ่ายทอดหรือสื่อสารด้วย เป็นต้น

กรณีถ้าต้องการถ่ายทอดเพียงให้ความรู้สหกรณ์จะต้องกำหนดสาระสำคัญของการถ่ายทอด เช่น การแสวงหาคำความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและการบริหารจัดการสหกรณ์ สมาชิกผู้รับการถ่ายทอดสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อปรับใช้ สหกรณ์จะต้องเตรียมการโดยอาจจะประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมกรอบของเนื้อหา วิธีการถ่ายทอด เป็นต้น ตัวอย่างสหกรณ์จะถ่ายทอดความรู้เรื่องการทำปุ๋ยหมักแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อลดปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต คุณภาพของปุ๋ย และปัญหาสารตกค้างจากการใช้ปุ๋ยเคมี โดยรณรงค์ให้สมาชิกทำปุ๋ยใช้เอง บทบาทของสหกรณ์อาจจะดำเนินการโดยประสานงานกับกรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อขอความร่วมมือในด้านเนื้อหาสาระองค์ความรู้เรื่องการทำปุ๋ยหมัก ร่วมกันกำหนดรายละเอียดตามรูปแบบ ขั้นตอน และวิธีการถ่ายทอด

3. การดำเนินการเพื่อกำหนดช่องทางการสื่อสาร เมื่อสหกรณ์ได้เนื้อหาสาระสำคัญของข่าวสารที่จะทำการถ่ายทอดแล้ว สหกรณ์จะต้องพิจารณาต่อไปว่าเนื้อหาสาระของสารนั้นควรจะต้องถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารอะไรได้บ้าง หรืออาจจะเลือกหลายช่องทางเพื่อให้สมาชิกเกิดการรับรู้ และจะนำไปสู่การตัดสินใจในขั้นสุดท้าย และที่สำคัญจะต้องตอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่ต้องการการถ่ายทอดสื่อั้นอย่างไร เช่น สหกรณ์จะออกผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่ สหกรณ์ได้สรุปเนื้อหาสาระของสื่อที่ต้องการจะถ่ายทอดแล้ว สหกรณ์อาจจะเลือกช่องทางหลายช่องทางในการสื่อสาร เช่น เป็นจดหมายเวียน แผ่นพับประชาสัมพันธ์ เสียงตามสายภายในหน่วยงาน เว็บไซต์ของสหกรณ์ หรือให้เจ้าหน้าที่แนะนำโดยตรง เป็นต้น

ปัจจุบันบทบาทของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของโลกทำให้สามารถเลือกช่องทางการสื่อสารได้มากยิ่งขึ้น สหกรณ์อาจจะใช้หลายช่องทางในการถ่ายทอดความรู้สู่กลุ่มเป้าหมาย แต่ละช่องทางมีความเหมาะสมต่างกัน สหกรณ์จะต้องมีการพิจารณา ประสานงาน เตรียมการเพื่อกำหนดช่องทางการสื่อสารจากผู้ส่งสารไปถึงสมาชิกสหกรณ์ให้เหมาะสมกับประเด็น เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น ในกรณีที่สมาชิกหรือกลุ่มเป้าหมายรวมกันอยู่ในชุมชนเดียวกัน สหกรณ์อาจจะใช้การถ่ายทอดความรู้โดยใช้สื่อที่เป็นเสียงตามสาย วิทยุชุมชน เพื่อความประหยัด หรือในกรณีที่สมาชิกสหกรณ์ หรือกลุ่มเป้าหมายที่อยู่อาศัยต่างพื้นที่กันอาจจำเป็นต้องใช้สื่อประเภท จดหมายข่าววารสารสหกรณ์ เป็นต้น

4. การดำเนินการด้านผู้รับสาร เมื่อสหกรณ์ได้ถ่ายทอดสื่อหรือสารต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ แก่ผู้รับสารเป้าหมายแล้ว สหกรณ์จะต้องมีการติดตามหรือประเมินการถ่ายทอดสื่อของสหกรณ์ว่าสหกรณ์เป้าหมายได้รับสื่อตามที่สหกรณ์ต้องการสื่อสารหรือไม่ มีการตอบสนองต่อสื่ออย่างไร ตามวัตถุประสงค์การถ่ายทอดสื่อแต่ต้นหรือไม่ นอกจากนั้นยังจะต้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของการถ่ายทอดสื่อ เช่น ผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่ของสหกรณ์ สมาชิกได้รับการสื่อสารมากน้อยเพียงไร ช่องทางใด ได้รับรู้มากน้อยกว่ากันอย่างไร และที่สำคัญสมาชิกมาใช้บริการผลิตภัณฑ์เงินฝากชนิดใหม่มากน้อยอย่างไร เป็นต้น

แนวทางการดำเนินการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ แบ่งตามกรอบของ S : M : C : R : Model ของ David K. Berlo ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินการถ่ายทอดที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 4 ด้าน คือ ผู้ส่ง (Sender) เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับ (Receiver) ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการตามแบบจำลอง The ASSURE Model เพื่อการจัดการ



สหกรณ์ดังกล่าว และที่สำคัญของมีการจัดทำตามขั้นตอนของการถ่ายทอดตามที่ศึกษาแล้วในเรื่องที่ 10.3.1 ได้แก่ การวางแผนก่อนการปฏิบัติงานถ่ายทอด การปฏิบัติการถ่ายทอดตามแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม การตรวจสอบ ดำเนินการตามขั้นตอน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดการสหกรณ์ในโอกาสต่อไปโดยเฉพาะการถ่ายทอดสื่อเพื่อการจัดสหกรณ์สำหรับสมาชิกสหกรณ์

**กิจกรรม 10.3.2**

สหกรณ์มีแนวทางการถ่ายทอดเพื่อให้เข้ากับการจัดการสหกรณ์อย่างไร

*(โปรดทำกิจกรรม 10.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.2)*

## บรรณานุกรม

- กิดานันท์ มลิทอง. (2540). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนชม.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2544). *สื่อการสอนและฝึกอบรม : จากสื่อพื้นฐานถึงสื่อดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2551). *ชุดการสอนทางไกล. เอกสารการสอนชุดวิชาสื่อการศึกษาพัฒนสรร* หน่วยที่ 5. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร ของ David K. Berlo 1960 from *sites.google*, <https://sites.google.com/a/dt.ac.th/edtech304/khwam-hmay-khxng-ka-rsu-khwam-hmay>, Retrieved 30 May, 2020.
- เป็ร็อง กุมุท. (2529). *การวิจัยสื่อและนวัตกรรมการสอน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วิวรรณ จันท์เทพย์. (2551). *เทคนิคการผลิตและการพัฒนาสื่อนิทรรศการ*. ราชบุรี: เอกสารประกอบการสอน รายวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุมาลี ชัยเจริญ. (2545). *ทฤษฎีการออกแบบการสอนในกระบวนการทัศน์ใหม่*. ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุรัชย์ สิขานันท์ และเสาวณีย์ สิขานันท์. (2537). *ชุดฝึกอบรมหลักสูตรเสริมสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา เรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู กองมาตรฐานวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำลี รักสุทธี. (2553). *คู่มือการจัดทำสื่อ นวัตกรรมและแผนฯ ประกอบสื่อนวัตกรรม*. นนทบุรี: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- Bruner, J.S. (1956). *Toward a Theory of Instruction*. New York: Norton.
- Carlton, W.H. Erickson. (1968). *Administering Instructional Technology Media Programs*. United States of America: Macmillan Company.
- Dale, Edgar. (1969). *Audio-Visual Methods Teaching* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Heinich, R. et al. (1996). *Instructional Media and Technologies for Learning*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- RomisZowski, A.J. (1992). *Instructional development paradigms*. Englewood Cliffs, NJ : Education Technology Publications.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก <https://media.stou.ac.th/watch/video/nIOm6n6> สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [https://media.stou.ac.th/view\\_video.php?act=e\\_learning&vid=11433](https://media.stou.ac.th/view_video.php?act=e_learning&vid=11433) สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [google](http://www.google.co.th), [www.google.co.th](http://www.google.co.th) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก <http://assuremodel-papassara.blogspot.com/2017/04/the-assure-model.html> สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2563.

- STOU MEDIA, สืบค้นจาก <http://www.kruchid.com/the-cone-of-learning/> สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [otopchiangmai, https://www.otopchiangmai.com/home](https://www.otopchiangmai.com/home) สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [otoptoday, https://www.otoptoday.com/newweb/](https://www.otoptoday.com/newweb/) สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [siamvr, https://www.siamvr.com/augmented-reality/amazon-launches-ar-app-viewer-arcore/attachment/amazon-ar-view/](https://www.siamvr.com/augmented-reality/amazon-launches-ar-app-viewer-arcore/attachment/amazon-ar-view/) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [thaitambon, https://www.thaitambon.com/product](https://www.thaitambon.com/product) สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [thaitrade, https://www.thaitrade.com/](https://www.thaitrade.com/) สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [www.freepik.com/](http://www.freepik.com/) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.
- STOU MEDIA, สืบค้นจาก [youtube, www.youtube.com](http://www.youtube.com) สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2563.

หน่วยที่ 11

## ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร



ชื่อ

รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร

วุฒิ

บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 11

## แผนการสอนหน่วยที่ 11

### ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ในการจัดการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 11.1 ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์
- 11.2 คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์
- 11.3 จรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การบริหารจัดการสหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค ส่วนธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ส่วนธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์ ควรจะมีแนวทางการพัฒนาภายใต้การดำเนินการตามโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และแนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์
2. คุณธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติ เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น ส่วนจริยธรรม หมายถึง คุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งามถูกต้องอันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด คุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ช่วยให้ชีวิตดำเนินไปด้วยความราบรื่นและสงบสุข การดำเนินงานของสหกรณ์ควรมีการเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดีปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และความเข้มข้นของประเด็นคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจและสหกรณ์ ทำให้การบริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นที่ยอมรับ ช่วยส่งเสริมและควบคุมการผลิตและการปฏิบัติการ การนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ประโยชน์มี 2 ส่วน คือ ตัวบุคคลและสหกรณ์

3. จรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์ เป็นจรรยาบรรณสำหรับสมาชิกสหกรณ์ที่พึงปฏิบัติ เป็นจรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการที่มีต่อสหกรณ์ ต่อสมาชิก รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และสังคมและจารีตประเพณี เป็นจรรยาบรรณของผู้จัดการสหกรณ์และหัวหน้าฝ่ายโดยพึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสหกรณ์ ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อสหกรณ์ สมาชิกและสมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอก ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน และสังคม รวมทั้งจริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อตรง ความเป็นกลาง ความรู้ความสามารถ การรักษาความลับ และไม่เรียกร้อง หรือรับสิ่งของ หรือทรัพย์สินมีค่าใดๆ จากสหกรณ์ และจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ คือ ความโปร่งใส ความเป็นอิสระ ความเที่ยงธรรม การรักษาความลับ และความรับผิดชอบ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 “ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 “คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์ และการใช้คุณธรรมและจริยธรรมกับการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 “จรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายจรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ และจริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 11 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.1-11.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 11.1-11.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 11
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 11.1

### ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 11.1.1 ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล
- 11.1.2 หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์
- 11.1.3 สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
- 11.1.4 ธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งมิติทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ และทางสังคม โดยใช้หลักการบริหารการปกครองและการบริหารจัดการ ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชน และประเทศชาติให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องชอบธรรม รวมทั้งคำนึงถึงการมีศีลธรรม และคุณธรรม ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักการตอบสนอง สำหรับความรับผิดชอบต่อทางคุณธรรม/จริยธรรม ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐได้มีการบัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ส่วนภาคเอกชนได้มีการนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพราะแสดงให้เห็นถึงการมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คู่คุณค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค



3. สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในที่ดี ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัดในการดำเนินกิจการธุรกิจ ในรูปแบบสหกรณ์ และยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล คือ การสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกเพิ่มขึ้น การเพิ่มภูมิคุ้มกันที่ดี และการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ
4. สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเพื่อเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาให้ทั่วถึงทุกด้าน ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า จึงต้องส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์ ให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล มีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ควรมีแนวทางการพัฒนาภายใต้การดำเนินการตามโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้จัดทำเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานจัดการสหกรณ์ และแนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้จัดทำเพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.1 “ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.2 “หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.3 “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.4 “ธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์ได้

## ความนำ

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกระทำผิด ทุจริต และขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ดังข้อสรุปต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

1. ภาครัฐขาดกลไกและกฎเกณฑ์ ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัว สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมภายนอก

2. บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และค่านิยมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน รวมถึงการไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน จึงส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใสบริสุทธิ์ และยุติธรรมอย่างแท้จริง ทำให้การบริหารจัดการโดยรวมไม่สามารถสนองตอบและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตและผิดจรรยาในการปฏิบัติราชการได้

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง รวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไข ปัญหา และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5. เกิดปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ภาครัฐเกิดความสูญเสีย ทั้งในแง่ภาพลักษณ์ งบประมาณ รายได้นำส่งรัฐ และค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังเป็นสะท้อนปัญหาของการขาดหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

## เรื่องที่ 11.1.1

### ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลมีความครอบคลุมที่กว้างขวางทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหาร โดยการครอบคลุมภาครัฐภายใต้หลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การเป็นพลเมือง ชุมชน และประชาสังคม รวมทั้งครอบคลุมถึงภาคธุรกิจและเอกชน

#### 1. ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า “ธรรมาภิบาล” เป็นการรวมคำของคำว่า “ธรรมะ” (คุณความดี) กับ “อภิบาล” (บำรุงรักษา, ปกครอง) ธรรมาภิบาลเป็นคำที่ถูกนำมาใช้บริหารงานอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

1.1 ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดี ได้มีนักวิชาการ องค์การ รวมทั้งหน่วยงานได้ให้ความหมายและคำนิยามไว้ ดังนี้

บุปผา ชวะพงษ์ (2561, น. 15) ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวงซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

ปธาน สุวรรณมงคล (2558, น. 5) ธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารการปกครองที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชน และประเทศชาติโดยยึดหลัก เหตุผล และความเป็นธรรม กล่าวอีกแง่มุมหนึ่ง ธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ (Principles) และแนวทาง (Guidelines) สำหรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด

สุนันต์ วิศวรรานนท์ (2558, น. 48) ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องชอบธรรม เพื่อส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็นหลักการที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งมิติทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ดังนั้น การบริหารธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวความคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย

รัชยา ภักดีจิตต์ (2555, น. 29) หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้และมีประสิทธิผล และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลโดยมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสังคมในทุกระดับ กล่าวคือ ระดับบุคคล ประชาชนตระหนักรู้ว่าตนเองมีอำนาจ กล้าใช้อำนาจบน

ความรับผิดชอบและเป็นธรรม ระดับชุมชน คือ การประสานสิทธิอำนาจของชุมชนเข้ากับการปกครองท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน คือ การบริหารจัดการธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจให้ตรวจสอบได้ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม จะเห็นได้ว่าการสร้างธรรมาภิบาลจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 ส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

รัชยา ภักดีจิตต์ (2555, น. 9-10) ธนาคารโลก หรือ World Bank ได้ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลกเป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมี Good Governance เพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทำให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติและสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคล กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability) (<http://www.socgg.soc.go.th/History1.htm>, 2563)

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) หรือบางครั้งเรียกว่า กลุ่มประเทศพัฒนาที่มีความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (Participatory Development and Good Government, Development Cooperation Guideline Series, Development Assistance Committee, 1995) โดยกลุ่มได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้รับการยกย่องและถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการของประเทศต่างๆ โดยยึดประเด็นสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ดังนี้

- 1) หลักพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการ (Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework)
- 2) สิทธิและหน้าที่หลักของผู้ถือหุ้น (The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions)
- 3) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (The Equitable Treatment of Shareholders)
- 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ (The Role of Stakeholders in Corporate Governance)
- 5) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
- 6) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (The Responsibilities of the Board)

จากความหมายของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ สรุปได้ว่า ธรรมนูญเป็นแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็นหลักการที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งมิติทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม โดยใช้หลักการบริหารการปกครองและการบริหารจัดการที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ โดยยึดหลักเหตุผลและดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องชอบธรรม รวมทั้งคำนึงถึงการมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมที่พึงมีและพึงปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ เป็นต้น

1.2 ธรรมนูญมาภิบาล เพื่อให้การกำกับดูแลองค์การของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศและภาคเอกชน คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมนูญมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอโดยประกอบด้วย 4 แนวคิด และ 10 หลักการ ดังภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 ธรรมนูญมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ที่มา: ปรับปรุงจากธรรมนูญมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 4 แนวคิด 10 หลักการ (<https://www.facebook.com/OPDCThailand/posts/1660758594007114/>, 2563)

จากภาพที่ 11.1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

**1.2.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย 3 หลักการย่อย ดังนี้**

1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ ตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนยกเลิกกิจการที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**1.2.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย 4 หลักการย่อย ดังนี้**

1) หลักการรับผิดชอบ/ความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมามีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอน ในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

3) หลักนิติธรรม (Rules of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

4) หลักความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (Equity) การได้รับการปฏิบัติ และได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ รวมทั้งต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### 1.2.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย 2 หลักการย่อย ดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

1.2.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย 1 หลักการย่อย คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	ซื่อตรงและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวก และมีจิตบริการ
M - Morality	มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E - Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability	ตรวจสอบได้
D - Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y - Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

ทั้งนี้ เรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมนั้น สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในเรื่องที่ 11.2.1

หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นสิ่งที่ต้องสร้างและพัฒนา โดยประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และสหกรณ์ ซึ่งแต่ละองค์การหรือหน่วยงานได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเอง เพราะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

## 2. ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้จะส่งผลให้การบริหารกิจการบ้านเมืองและองค์การดีขึ้น การแก้ไขปัญหา มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง ในปัจจุบันมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นวงการศึกษา วงการธุรกิจ หรือการเมืองการปกครอง ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาของการคอร์รัปชันในรูปแบบต่างๆ ได้ แต่ละองค์การจึงต้องมีการแข่งขันกันในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจในการทำธุรกิจของตนเอง ฉะนั้น จึงควรมีการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพราะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.1 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อภาครัฐ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจต่อการบริหารราชการแผ่นดิน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ กำหนดให้รัฐพึงพัฒนาระบบ/การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยรวม ตลอดจนพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญในการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งได้มีการบัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 74 กำหนดให้ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาดและให้บริการแก่ประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนบุคคลตามวรรคหนึ่งต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง.....” และมาตรา 78 (4) (5) รัฐต้องดำเนินนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้



มาตรา 78(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่กันไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็น แนวทางในการปฏิบัติราชการ

มาตรา 78(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ของประชาชน

การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดัดนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการนำ หลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนด นโยบายและแนวทางการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม จึงได้ศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ เพื่อให้หลัก ธรรมาภิบาลมีความง่ายต่อความเข้าใจ สะดวกต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย ซึ่งได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกัน เป็นหมวดหมู่

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของตัวบุคคล ทั้งในระดับผู้นำและผู้ปฏิบัติงานโดยเห็นควรให้มีการเพิ่มเติมประเด็นในเรื่องของการสร้างจิตสำนึกด้าน คุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐ แต่ละประเภท อันประกอบด้วยค่านิยมหลัก 9 ประการที่มีความสำคัญ ได้แก่

- 1) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
- 3) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์

ทับซ้อน

- 4) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
- 5) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
- 6) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
- 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 8) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 9) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

นอกจากนั้น รัฐยังได้นำหลักธรรมาภิบาลบรรจุไว้ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ อีกทั้งหลักธรรมาภิบาล ยังได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งรัฐบาลได้เป็นผู้นำในการวางนโยบายขับเคลื่อนประเทศ การดำเนินนโยบายด้านต่างๆ ภายใต้กฎหมาย

เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันทั่วถึง

2.2 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อภาคเอกชน ในภาคเอกชนก็ได้ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานเช่นเดียวกันโดยใช้คำว่า “บรรษัทภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good Corporate Governance) เพราะแสดงให้เห็นถึงการมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเครื่องมือ เพื่อเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท

องค์การภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจได้มีการนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจหลายองค์การ ในที่นี้ยกตัวอย่างของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุนของประเทศ ทั้งตลาดแรกและตลาดรอง รวมถึงบุคลากรและสถาบันในตลาดของประเทศไทย ได้จัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558) ถือว่าธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่า เป็นระบบที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่สำคัญเป็นไปอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย จึงเป็นหลักการที่หลายองค์การได้ให้ความสำคัญในการนำมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ก.ล.ต. ได้มีการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาล เพื่อสามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การดังนี้

1) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

2) เพื่อให้สำนักงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้วางไว้ได้อย่างถูกทำนองคลองธรรม โดยมีเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่างๆ ของสำนักงานเป็นแนวทาง เสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะให้กับสำนักงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอันจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสำนักงาน

3) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความน่าเชื่อถือให้กับสำนักงานในการบริหารจัดการและป้องกันการแสวงหาประโยชน์จากการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

4) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้อำนาจภายในขอบเขตของกฎหมาย รวมถึงการสร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่วนรวม และทำให้เกิดระบบความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการต่อผู้มีส่วนได้เสียจากทุกกลุ่มเป็นลำดับขั้น

5) เพื่อเป็นแบบอย่างที่เป็นที่ยอมรับและสร้างบรรทัดฐานที่ดีให้กับผู้อยู่ภายใต้การกำกับดูแล และสังคมส่วนรวม ตลอดจนจนเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลตลาดทุนไทยให้เทียบเท่าสากล

ดังนั้น ธรรมนูญฉบับนี้จึงมีความสำคัญต่อทั้งภาครัฐและเอกชน โดยธรรมนูญฉบับนี้เป็นหลักเกณฑ์ การปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมนูญฉบับนี้เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ หากรัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญ ก้าวหน้าของประเทศ ส่วนในภาคเอกชนหากองค์การมีความโปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วม ทำธุรกิจ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์การ ธุรกิจนั้นขยายตัว ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การนำหลักธรรมนูญฉบับนี้ไปใช้ประโยชน์และสามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนนั้น การนำไปปฏิบัติได้จริงและต่อเนื่องเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ดังนั้น การที่จะนำธรรมนูญฉบับนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จึงควรดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก กำหนดเป็นนโยบายขององค์การอย่างชัดเจน และต้องถือปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย
- 2) กำหนดกรอบหรือหลักธรรมนูญของแต่ละองค์การแบบมีส่วนร่วมในทุกฝ่าย และ กำหนดตัวชี้วัดหลักธรรมนูญให้ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ
- 3) การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติในทุกขั้นตอน รวมทั้งการตรวจประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน ในเชิงการพัฒนาการดำเนินงาน และให้มีการปฏิบัติ ควบคุม ตรวจสอบอย่างชัดเจน
- 4) ให้ความรู้ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง
- 5) สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานในการนำหลักธรรมนูญฉบับนี้ไปใช้ประโยชน์จะ เกิดผลดีต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงานในประเด็นได้บ้าง และสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้รับรู้กันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ จากความสำคัญของการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว โดยกลยุทธ์ในการสร้างธรรมนูญ จะต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วนดังนี้

- 1) **ภาครัฐ** ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือประชาชนเป็นเป้าหมาย สูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ และภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น
- 2) **ภาคธุรกิจ** องค์การภาคเอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความ รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการ มีระบบตรวจสอบ ที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น
- 3) **ภาคประชาชน** ต้องสร้างเสริมให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความ รับผิดชอบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีความรู้ความเข้าใจหลักการของการสร้างการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี

ธรรมาภิบาลตั้งอยู่บนฐานทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และการบริหาร ซึ่งนำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เข้าถึงทุกส่วนของสังคม และมีการขับเคลื่อนไปด้วยกันทั้งสังคม และดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และการบริหารที่เปลี่ยนไป โดยเน้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด และเป็นการเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบ้านเมือง ซึ่งการที่จะทำให้หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองเกิดผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมายึดปฏิบัติเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ประชาชน

#### กิจกรรม 11.1.1

1. หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีหลักการอะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป
2. คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้มีการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาล เพื่อสามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.1)

## เรื่องที่ 11.1.2

### หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทางเศรษฐกิจและระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจรูปแบบอื่นในภาคเอกชน

#### 1. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ เพราะแสดงให้เห็นถึงการมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิก บุคคลภายนอก และองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถที่จะร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ได้อย่างมั่นใจ

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 9)

หลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ เดิมมี 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทบทวนหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ โดยนำหลักธรรมาภิบาลของ ก.พ.ร. มาปรับเพิ่มเติมโดยจัดทำเป็นหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค เพื่อใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ในทุกมิติทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และแนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกประเภทสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

จากภาพที่ 11.2 หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ มี 9 หลัก ดังนี้

1.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

1.2 **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การที่สหกรณ์สามารถดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

1.3 **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง การที่สหกรณ์มีการบริหารจัดการ และดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อ ความขัดแย้งหรือความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน

1.4 **หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

1.5 **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดย พัฒนาระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบ ได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใสกับ สังคมภายนอก

1.6 **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุก ของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

1.7 **หลักการมอบอำนาจ (Empowerment)** หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่ดีของ สหกรณ์

1.8 **หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่างๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่าย ในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

1.9 **หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการโดยการยึดมั่นความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาคแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยตรงรค์ ให้ทุกฝ่ายที่มิได้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่และได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน

ทั้งนี้ เมื่อสหกรณ์ได้ถือปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ผลที่จะ ได้รับ คือ ความเชื่อถือและมั่นใจจากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน และสังคม เพราะ ทุกส่วนที่มิได้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป

## 2. การสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์

การที่จะนำธรรมาภิบาลไปใช้นั้น ก็ต้องมีการสร้างธรรมาภิบาลก่อน โดยบุคลากรต่างๆ ของสหกรณ์แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ และต้องให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานอีกทั้งแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลด้วย

2.1 การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์จะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ หรือยินดีที่จะดำเนินกิจกรรมธรรมาภิบาลนั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ กรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้กรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์

### 2.2 ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) การถ่วงดุลอำนาจ มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- 2) การกำหนดภาระหน้าที่ มีการกำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- 3) การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- 4) การรายงาน มีการรายงานข้อมูลที่ดีและทันการณณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้
- 5) การปฏิบัติตามกฎหมาย มีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

## 3. การนำหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ไปใช้ในสหกรณ์

หลักธรรมาภิบาลเมื่อมีการสร้างธรรมาภิบาลแล้วก็ต้องนำไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ ซึ่งในส่วนของบุคลากรต่างๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ไปใช้ในสหกรณ์ ดังนี้

3.1 สมาชิกสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้ เช่น การใช้สิทธิของตนผ่านมติ ที่ประชุมใหญ่ผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ และตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ดังนี้

1) การใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ ในการดำเนินการต่างๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าว ถือเป็น การควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด
- (2) การเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์

(3) การเสนอความคิดเห็นและความต้องการต่างๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบายวางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป

(4) การสอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

(5) การเลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการว่าการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์ หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด หรือตามระเบียบข้อบังคับที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

(6) การกำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกันถือเป็นการกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้

(7) การแก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้

## 2) การใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ

(1) การรับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่างๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่

(2) การขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิก พบว่า อาจมีข้อผิดพลาด หรือไม่ชอบมาพากล

## 3) การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

(1) การรู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มี เพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน เช่น ต้องได้รับใบเสร็จรับเงินทุกครั้งเมื่อสมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ชื่อหุ้น ชื่อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ เป็นต้น และตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้ง รวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายการในสมุดบัญชีเงินฝาก

(2) การมีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์

(3) การได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจ และในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด

(4) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์

(5) ได้รับคำอธิบายจากฝ่ายจัดการในกรณีมีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม

3.2 กรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของ



สหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้อสังกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิกได้ และนำธรรมาภิบาลมาใช้ ดังนี้

- 1) การรู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
- 2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- 3) การกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- 4) การเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ด้วย ความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
- 5) การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- 6) การดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม ก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
- 7) การจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญ กับ สัญญาเดือนกัวยรวมถึงรายการผิดปกติ
- 8) การจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- 9) การประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
- 10) การยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 11) การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่างๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบุคลากร และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงาน และงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
- 12) การเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ รู้ถึงสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม
- 13) การจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่าง คุ่มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่างๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน เพื่อให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น การไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้ อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

### 3.3 ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความรับผิดชอบ มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลที่ดีในการปฏิบัติงาน และสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก
- 2) การควบคุม มีการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้จัดการ ปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อภาระงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

3) ความโปร่งใส มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลโดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจง เรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

4) การสื่อสาร มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

6) ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่างๆ

3.4 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ การใช้ธรรมาภิบาลเมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีดังนี้

1) คณะกรรมการดำเนินการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

2) การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

3) การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่

5) การบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่

6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่

7) การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่ นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

#### 4. ประโยชน์ของธรรมาภิบาลกับการจัดการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ระบุประโยชน์ของสหกรณ์ที่ได้รับจากการมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์ ดังนี้

4.1 เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์ สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน)

4.2 สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่างๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุน เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สะสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้กู้ยืมจะไม่สูญหาย

4.3 มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถและรักองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4.4 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิก โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

4.5 เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

4.6 การยอมรับของสังคม ในการดำเนินธุรกิจความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคม และการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลยไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

4.7 เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

4.8 สหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลจะสามารถส่งเสริมพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง เป็นพลังสำคัญอีกทางหนึ่งในการพัฒนาประชาชาติ

ธรรมาภิบาลในภาครัฐ ภาคเอกชนหรือภาคสหกรณ์ โดยรวมแล้วจะมีองค์ประกอบที่คล้ายกันแต่อาจจะมีประเด็นย่อยหรือจุดเน้นที่ต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การสามารถนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารและการดำเนินธุรกิจ และเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ถูกต้อง คุ้มค่า และประหยัด เกิดความเชื่อถือเชื่อมั่นในองค์การ

### กิจกรรม 11.1.2

1. การสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์ต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป
2. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์ทำให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ในเรื่องใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.2)

## เรื่องที่ 11.1.3

### สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

สหกรณ์ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ต้องได้รับความน่าเชื่อถือจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ เพราะถ้าขาดความน่าเชื่อถือการดำเนินธุรกิจอาจจะประสบปัญหาและล้มลงในที่สุด ความน่าเชื่อถือจะเกิดขึ้นได้ สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล คู่คุณค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์

#### 1. ความหมายของสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีแนวคิดที่จะส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานต่างๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ซึ่งจากการศึกษาหลักเกณฑ์ได้ข้อสรุปโดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงาน ก.พ.ร. และความเป็นสหกรณ์ มาปรับใช้เข้าไปในแต่ละหลักเพื่อให้เหมาะสม และให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในที่ดี ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้บริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาล

มาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัดการดำเนินกิจการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ และยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 19)

## 2. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

2.1 เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง

2.2 เพื่อส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์

2.3 เพื่อให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล และมีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

## 3. โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทบทวนหลักธรรมาภิบาลโดยพัฒนาการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่มีความละเอียดและชัดเจนขึ้น รวมถึงปรับกระบวนการสร้างธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้จัดทำหลักเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์นำไปปฏิบัติภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จึงต้องส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์ ให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล มีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน กิจการสหกรณ์มีความมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในระบบสหกรณ์ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสหกรณ์ โดยแต่ละสหกรณ์ควรปฏิบัติภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 9 หลัก ดังนี้

### 3.1 หลักประสิทธิผล ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย ได้แก่

1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี โดยแผนปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล สหกรณ์ต้องมีองค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) พิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่เกี่ยวกับประเด็นทางด้านทรัพยากรบุคคล มีการทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล มีกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เช่น ด้านโครงสร้างบริหารและโครงสร้างองค์การ ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ และด้านบริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น

3) การบริหารจัดการสารสนเทศ สหกรณ์ต้องมีแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3.2 หลักประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย ได้แก่

- 1) การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ รวมถึง การออกคำสั่ง ประกาศ หรือการมอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น
- 2) การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ การออกคำสั่ง ประกาศ หรือการมอบหมาย จากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น

### 3.3 หลักการตอบสนอง ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ มีองค์ประกอบครบถ้วนของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคต นโยบายยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายระยะสั้น-ระยะยาว เป้าหมาย ที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกแผนงาน และโครงการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสหกรณ์และผู้รับผิดชอบ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และอื่นๆ
- 2) ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน สหกรณ์มีฐานข้อมูลสถิติการให้บริการตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน ต้องคำนึงถึงความครบถ้วนของ ข้อมูลการให้บริการ ความถูกต้องน่าเชื่อถือได้ รายละเอียด หรือความแม่นยำของข้อมูล ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัย ความเชื่อมโยง และความเหมาะสมกับการใช้งาน
- 3) การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล สหกรณ์มีการติดตาม การรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบ ต่างๆ ในการติดตามการรายงานและการประเมินผลอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบรูปแบบการรายงาน ที่เป็นมาตรฐาน ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลา และความถี่ระบบการสอบทานข้อมูล
- 4) การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ
- 5) ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล
- 6) การพัฒนาหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ความสามารถ และมีใจให้บริการ สหกรณ์ต้องมีแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ควรมีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ ควรมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดความต้องการฝึกอบรม และนำไปสู่การกำหนดแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในระยะสั้นและระยะยาว

### 3.4 หลักการรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

- 1) การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน มีการแต่งตั้ง คณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ การออกคำสั่ง ประกาศ หรือการมอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์การสู่ระดับบุคคล สหกรณ์มีการจัดทำแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การ หรือแผนธุรกิจ และแสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับส่วนงานและระดับบุคคล

3) การจัดทำมีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดีสหกรณ์มีการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) และ 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

4) การจัดทำมีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์มีการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงขององค์การ กำหนดให้แยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หรือความเสี่ยงด้านอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

5) การจัดทำมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ และระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม หลักเกณฑ์การประเมินผลระดับบุคคล พิจารณาจากความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับบุคคลกับภารกิจ และผลผลิตหลักของตำแหน่งงานนั้นในกรณีที่ตำแหน่งนั้นมีมาตรฐานงานหรือตัวชี้วัดระดับบุคคลสอดคล้องมาตรฐานงาน (Job Standard) ที่กำหนด นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์การสู่ระดับบุคคล

6) การจัดทำมีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดนโยบายและแผนความรับผิดชอบต่อ

### 3.5 หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย 2 ย่อย ได้แก่

1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จาก การดำเนินการของสหกรณ์ เช่น ชุมชนในท้องถิ่น ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการอื่น ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสหกรณ์โดยตรงหรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ

2) ระบบการควบคุมภายใน สหกรณ์มีการแต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายใน หมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับจากการแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมาจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก มีหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน บริหาร และควบคุมความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง

### 3.6 หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย ได้แก่

1) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความครบถ้วน ความถูกต้อง ความทันสมัย และการเข้าถึง

2) การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ผ่านช่องทางรับฟังข้อคิดเห็น

3) การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก

4) อบรมและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก

### 3.7 หลักการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย ได้แก่

1) การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

2) กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารของสหกรณ์ตามหลักการมอบอำนาจ

3) การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบรับข้อร้องเรียน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.8 หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่

1) การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิเนื้อหาในการเผยแพร่ ได้แก่ สารสำคัญของสิทธิ สิทธิ คือ อำนาจของบุคคลที่กฎหมายคุ้มครองสำหรับในสหกรณ์นั้น สิทธิ คือ อำนาจของสมาชิกที่จะกระทำการใดๆ ได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ข้อบังคับ หรือระเบียบของสหกรณ์

2) กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย สหกรณ์จัดทำแผนการดำเนินงาน

3) การศึกษา ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

4) ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน

5) การพัฒนาคุณภาพกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในการใช้อำนาจ กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)

6) กระบวนการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

### 3.9 หลักความเสมอภาค ประกอบด้วย 5 ข้อย่อย ได้แก่

1) การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค หลักการและเหตุผลด้านความเสมอภาคจากเหตุแห่งความแตกต่าง ทั้งในเรื่องของถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน

2) การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค

3) การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค สหกรณ์มีฐานข้อมูลพื้นฐานของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค ควรมีการจำแนก เพศ อายุ เชื้อชาติศาสนา การศึกษาความพิการ และรายได้ (ทั้งนี้สามารถเพิ่มเติมข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับภารกิจของแต่ละสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป) รวมถึงครอบคลุมข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล

4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านความเสมอภาคแก่สมาชิก กรรมการ และ



เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้าง เจตคติ ค่านิยม ประเพณี กระแสสังคม กระแสโลก สถานการณ์เกี่ยวกับบทบาทชาย/หญิง การจัดเสวนาด้านการสร้างความเข้าใจการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานและคำนึงถึงความเสมอภาค การจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก หรือสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านความเสมอภาค และ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาออกสถานที่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสหกรณ์

5) การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ กระบวนการของสหกรณ์กำหนดตามการดำเนินธุรกิจของแต่ละสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์ที่ดีและมีธรรมาภิบาลนั้น สหกรณ์จะต้องสร้างความสมดุลโดยเชื่อมโยงประกอบภายในสหกรณ์ 3 ด้านเข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิกผู้ใช้บริการ การจัดการธุรกิจ และการบริหารงานสหกรณ์ ให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีความมั่นคง โดยส่งเสริมให้ทั้ง 3 องค์ประกอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 9 หลัก สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหลักการจัดการที่คล้ายกัน แต่ในส่วนของการดำเนินงาน ควรจะต้องปฏิบัติตามหลักการอย่างเคร่งครัด และนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น เพื่อจะได้เสริมพลังมุ่งการบริหารไปสู่เป้าหมายเดียวกันภายใต้หลักธรรมาภิบาล

#### 4. ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์หากถือปฏิบัติตามหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลที่ได้รับกลับมา คือ ความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป และสถาบันการเงินต่างๆ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม และไม่เอาเปรียบ ทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

4.1 การสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจ เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป สถาบัน การเงิน) รวมทั้ง สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่างๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่เป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้กู้ยืมจะไม่สูญหาย ไม่ว่าจะสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี

4.2 การมีส่วนร่วมของสมาชิกเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดศรัทธาและรักองค์การ ตามหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นการขยายธุรกิจในอนาคต

เป็นแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงสมาชิกสหกรณ์ และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะทำให้สมาชิกสหกรณ์เกิดความศรัทธาและรักองค์กรยิ่งขึ้น

4.3 การเพิ่มภูมิคุ้มกันที่ดี เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

4.4 การเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการควบคุมภายในที่ดี บริหารจัดการโดยยึดหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้) การดำเนินกิจการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป และสถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล เพื่อให้สหกรณ์ได้มีการบริหารจัดการองค์การที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยเริ่มใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินการ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป

#### กิจกรรม 11.1.3

1. ความหมายของสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลนิยามไว้อย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป
2. สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อการใด จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.3)

## เรื่องที่ 11.1.4

### ธรรมาภิบาลกับการพัฒนาสหกรณ์

สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเพื่อเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาให้ทั่วถึงทุกด้าน ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า จึงต้องส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติคือใช้อย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์ ให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล มีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ทั้งนี้ ก่อนที่จะมีธรรมาภิบาลได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความบกพร่อง และขาดประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกระทำผิด ทูจจริต และขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับ โครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล

นอกจากนี้ เพื่อยกระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งนำ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาประยุกต์ใช้ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์การ

ดังนั้น การพัฒนาสหกรณ์ควรมีแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) เป็นผู้จัดทำเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสหกรณ์และเป็นเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและมีกรอบในการบริหารงานตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น

## 1. แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์

ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการที่ไม่ใช่หลักการที่เป็นรูปแบบ ทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะทำให้สามารถตอบโจทย์ในการใช้ประโยชน์จากธรรมาภิบาลได้จริง ซึ่งหลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอ คือ การมีส่วนร่วม การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่มหรือพหุภาคี และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม

ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความศรัทธา และเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง หากสหกรณ์นำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินกิจการจะสามารถทำให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า และทำให้เกิดความน่าเชื่อถือจากสมาชิกและบุคคลภายนอก รวมทั้งองค์กรต่างๆ ด้วย

แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์ หรือการกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ มีดังนี้

1.1 การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น  
 1.2 การสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลุกฝังจิตสำนึก หน้าที่ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สร้างนวัตกรรมและงานวิจัย ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล

1.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรในสหกรณ์ ให้สามารถเข้าร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีบทบาทมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการเพิ่มขึ้น

1.4 การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรม สร้างแรงจูงใจ สร้างจิตสำนึกในการประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ

1.5 การสร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.6 การมีความยุติธรรมต่อผู้ใช้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นธรรมกับธุรกิจคู่แข่ง ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์

## 2. แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์

สหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจทั่วไป เช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ แต่สหกรณ์จะดำเนินกิจกรรมกับสมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ เป้าหมายของการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจสหกรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยกรรมการสหกรณ์เป็นผู้บริหารจัดการ ดังนั้น เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว การพัฒนาสหกรณ์สามารถนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้และ

วัดระดับการมีธรรมาภิบาลได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน

การนำธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ จึงเป็นแนวทางที่กำหนดไว้ใน 2 ระดับ คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ และธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์

2.1 ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ เช่น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดให้มีกระบวนการสรรหาพิจารณา และแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้จัดการโดยมีขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารการเงิน ตลอดจนด้านธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

2.2 ธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์ เช่น การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ช้องบังคับ ระเบียบ มติของสหกรณ์ รวมถึงการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ ทันเวลา และเชื่อถือได้ และในกรณีที่มีการกำกับดูแลร่วมกันระหว่างกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้มีการระบุนกรอบอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่กำกับดูแลอย่างชัดเจนและครบถ้วน การมีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย และสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เป็นต้น

การนำธรรมาภิบาลไปสู่การพัฒนาสหกรณ์เพื่อความมั่นคงของสหกรณ์ สมาชิกจะต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์รวมทั้งกรรมการสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล โดยคณะกรรมการต้องทำความเข้าใจแนวคิดและสาระสำคัญของธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร ต้องทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีความโปร่งใสเพียงใด และกำหนดรูปแบบรวมทั้งกระบวนการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลแล้วออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

#### กิจกรรม 11.1.4

1. การจัดการสหกรณ์ที่ดีและมีธรรมาภิบาล สหกรณ์จะต้องสร้างความสมดุลโดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบภายในสหกรณ์เกี่ยวกับด้านใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป
2. แนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในระดับกรรมการ และระดับสหกรณ์เป็นอย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.4)

## แผนการสอนตอนที่ 11.2

### คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 11.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม
- 11.2.2 การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์
- 11.2.3 การใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. คุณธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น ส่วนจริยธรรม หมายถึง คุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่พึงงามถูกต้องอันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม มนุษย์ทุกคนควรได้รับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมไปด้วยพร้อมๆ กัน เพราะคุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ช่วยให้ชีวิตดำเนินไปด้วยความราบรื่นและสงบสุข ช่วยสร้างความมีระเบียบวินัย
2. การเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์ สำหรับสมาชิกมีแนวปฏิบัติในด้านคุณธรรม สังคม และการเรียนรู้ สำหรับกรรมการมีวิธีปฏิบัติโดยการกำหนดพันธกิจ เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ส่วนเจ้าหน้าที่มีแนวทางการปฏิบัติโดยการพึ่งตนเอง มีความพอดี พอเพียง และพอใจในการทำงาน
3. ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจและสหกรณ์ ทำให้การบริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสหกรณ์ทุกคนอย่างเป็นธรรม ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นที่เชื่อถือ ช่วยส่งเสริมและควบคุมการผลิต และการปฏิบัติการ โดยการนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ประโยชน์นั้นจะต้องพิจารณา 2 ส่วนคือ ตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และสหกรณ์โดยแต่ละสหกรณ์ก็อยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารนั่นเอง

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.2 “การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ภายในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.3 “การใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 11.2.1

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมมีความหมายที่ใกล้เคียงกันและมีความสัมพันธ์กัน โดยคุณธรรมเป็นสภาพทางจิตใจที่จะโน้มน้าวการกระทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ดีและไม่ประพฤติสิ่งที่ไม่ดีโดยมีสภาพที่พึงประสงค์ในด้านความดี และความถูกต้อง ส่วนจริยธรรมเป็นการปฏิบัติไปสู่สภาพที่พึงประสงค์นั้น ซึ่งคุณธรรมจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดจริยธรรม และจริยธรรมเป็นผลของการมีคุณธรรมนั่นเอง

#### 1. ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสามารถแยกออกเป็นความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ได้ดังนี้

1.1 ความหมายของคุณธรรม คุณธรรม (Virtue) เป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น

ทั้งนี้ความหมายของคุณธรรม ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 263) คุณธรรม หมายถึง น. สภาพคุณงามความดี

บุญมี แท่นแก้ว (2550, น. 45-50) ได้รวบรวมความหมายของคุณธรรมจากนักวิชาการไว้ ดังนี้ แครีเทอร์ วี กูด กล่าวว่า “คุณธรรม คือ ความกล้าหาญแห่งอุปนิสัย และความประพฤติ” (Carter V. Good, 1973, p. 599) อาริสโตเติล กล่าวว่า “คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี เป็นสภาวะจิตใจที่มั่นคง ซึ่งแสดงตัวออกมาในรูปการกระทำที่จงใจและอยู่ในทางสายกลาง ความรู้กับคุณธรรมแยกกันไม่ออก แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน” (ชัยวัฒน์ อัมพพัฒน์ อ้างใน บุญมี แท่นแก้ว, 2550, น. 45) และคุณธรรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง จึงควรสร้างสมคุณธรรมให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีและเต็มสมบูรณ์ในชีวิต คุณธรรมจึงเป็นบ่อเกิดหรือเป็นปัจจัยให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่นๆ ไปด้วย แต่ถ้าปล่อยให้กิเลสอย่างใดอย่างหนึ่งเกาะกุม กิเลสอย่างอื่นก็จะตามมาด้วยเช่นกัน คุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความค่าในตัวเองสามารถนำผู้ประพฤติประสบกับคุณค่านั้นด้วย คุณธรรมอาจจะมีหลายอย่างได้ เช่น ความสุข ความสบาย ความสงบ ความรุ่งเรืองในชีวิต เป็นต้น ผู้จะมีคุณธรรมเหล่านี้ได้จะต้องอาศัยการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม อย่างถูกต้อง จึงจะบรรลุคุณธรรมดังกล่าวได้

1.2 ความหมายของจริยธรรม จริยธรรม (Ethics) คำว่า “จริยธรรม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 303) จริยธรรม หมายถึง น. ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม แต่ถ้าแยกออกเป็น จริย หมายถึง น. ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ธรรม (2556, น. 597) หมายถึง คุณความดี เช่น เป็นคนมีธรรมะ เป็นคนมีศีลมีธรรม หลักคำสอนในศาสนา เช่น การแสดงธรรม ฟังธรรม ธรรมะของพระพุทธเจ้า หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา เช่น ปฏิบัติธรรม



ประพัตริธรรม ความจริง เช่น ได้ดวงตาเห็นธรรม ความยุติธรรม ความถูกต้อง เช่น ความเป็นอิสระในสังคม เป็นต้น

บุญมี แทนแก้ว (2550, น. 45-50) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งาม ถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝัง คุณธรรม (Virtue) ลงในใจก่อน การปลูกฝังคุณธรรมจำต้องอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา อันได้แก่ ศีล (Precept) ซึ่งหมายถึง หลักหรือกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติ เพื่อตัดหรือการฝึกหัดกาย วาจาให้เรียบร้อย กล่าวคือ จะพูดหรือทำอะไรให้เป็นไปตามปกติ อย่าให้ผิดปกติ (ผิดศีล) เช่น พูดให้ถูกต้องให้เป็นธรรม กระทำให้ถูกต้องให้เป็นธรรม เมื่อพูดหรือกระทำถูกต้องเป็นธรรม ย่อมมีความสุข ความสบาย เยือกเย็น ไม่เดือดร้อน โดยการมีความสุข ความสบาย เยือกเย็น ไม่เดือดร้อนดังกล่าวเป็นผลของการมีศีลหรือเป็นผลแห่งการมีคุณธรรมในจิตใจ เมื่อมีคุณธรรมในจิตใจแล้วก็เป็นเหตุให้ประพัตริธรรมได้ถูกต้อง คุณธรรมและศีลธรรมจึงเป็นโครงสร้างของจริยธรรม

การที่มนุษย์จะมีคุณธรรมและจริยธรรมจำเป็นต้องมีความรู้และนิสัยในการประพฤติปฏิบัติโดยความรู้ เป็นสิ่งที่บุคคลควรแสวงหา เพื่อเอื้ออำนวยให้ชีวิตเป็นอยู่ได้โดยสะดวกปลอดภัย และมีความสุขตามสมควรแก่สภาพ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นบันไดเพื่อไต่ไปสู่คุณธรรมหรือเป็นทางปฏิบัติเพื่อให้เข้าถึงคุณธรรมได้

นิสัย คือ พฤติกรรมอย่างหนึ่งที่บุคคลสั่งสมให้เกิดขึ้นในตน ด้วยการปฏิบัติซ้ำๆ ด้วยความจงใจ แต่เมื่อติดเป็นนิสัยแล้ว แม้จะไม่ตั้งใจทำ พฤติกรรมนั้นก็ปรากฏออกมาโดยไม่รู้สึกรู้ตัว เช่น นิสัยชอบพูดโกหก อันเป็นฝ่ายชั่วร้าย สังคมไม่ปรารถนา ก็จะชอบพูดโกหกเป็นประจำ เป็นต้น ดังนั้น นิสัย จึงหมายถึง เครื่องปรุงแต่งจิตที่ก่อตัวอยู่เป็นเวลานาน แต่มักจะโผล่หรือแสดงออกมาภายนอกเสมอ เหมือนน้ำมันหรือก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ เราอาจจะมองเห็นได้แต่ไม่ทั้งหมดเพราะส่วนหนึ่งของน้ำมันหรือน้ำแข็งยังจมอยู่หรือคลุกเคล้าอยู่ในน้ำ

คุณธรรม ความรู้ และนิสัย มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะผู้มีนิสัยดีงามจะสร้างสมหรือปลูกฝังคุณธรรมโดยอาศัยความรู้ที่ถูกต้องได้ดั่งที่ โซเครตีส ปรัชญาเมธีตะวันตก ชาวกรีก กล่าวว่า คุณธรรม คือ ความรู้ กล่าวคือ จะเป็นคุณธรรมได้จะต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้อง เพลโต มีทรรศนะเช่นเดียวกัน ส่วนอริสโตเติลก็กล่าวว่า คุณธรรม คือ นิสัยอันดีงาม เช่น การประหยัด การมีเมตตากรุณา เป็นต้น (บุญมี แทนแก้ว, 2550, น. 45-50)

อย่างไรก็ตามลักษณะทั้ง 3 ประการ แม้จะเกี่ยวพันกันถ้าต้องการให้ได้ผลจริงต้องอาศัยการปฏิบัติ มีนิสัยดี ความรู้ดี ถ้าไม่ปฏิบัติคุณธรรมจะเกิดไม่ได้เลย เช่น หากเรารู้ทฤษฎีการประหยัดว่าเป็นการดี แต่เราไม่ทำเป็นนิสัย ไม่ใส่ใจที่จะปฏิบัติคุณธรรม ความมีฐานะมั่นคงทางครอบครัวก็ย่อมเกิดไม่ได้เช่นกัน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว จริยธรรม หมายถึง คุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งามถูกต้องอันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม โดยที่ คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลควรประพฤติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น และการที่บุคคลจะมีคุณธรรมได้จะต้องมีศีลธรรม ซึ่งศีลธรรม หมายถึง

ข้อปฏิบัติอันดีงาม และการที่บุคคลจะมีศีลธรรมได้จะต้องเป็นผู้มีความรู้ และมีการปฏิบัติเป็นประจำจนเป็นนิสัย ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 คุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม

ที่มา: ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2562). น. 26.

จากภาพที่ 11.3 คุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมนั้น การที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีจริยธรรม จะทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมดี คิดดี พูดดี ทำดี และทำถูกต้อง นั้นหมายถึง นำมาซึ่งความสุข สบาย เยือกเย็น อย่างน้อยสำหรับตนเอง ครอบครัว คนรอบข้าง หน่วยงาน และสังคม ถ้าเป็นบุคคลในองค์การ ธุรกิจและสหกรณ์ก็จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในองค์การได้มากกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีจริยธรรมน้อยกว่า

## 2. คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักธรรม

ศาสนาต่างๆ มีหลักธรรมที่ช่วยให้บุคคลเป็นคนดี เช่น ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม เป็นต้น เนื่องจากทางธรรมเป็นหลักความประพฤติที่ดีที่ชอบ การนำหลักธรรมมาปฏิบัติจะต้องมีศีลและมีธรรม

ศีล หมายถึง ข้อบัญญัติที่กำหนดทางปฏิบัติที่เป็นความประพฤติที่ดีทั้งกาย วาจา และใจ ทางพระพุทธศาสนา มีทั้งศีล 5 สำหรับประชาชนทั่วไป ศีล 8 สำหรับคฤหัสถ์ผู้รักษาศีลให้เคร่งครัดขึ้นไปอีก ศีล 10 เป็นศีลสำหรับสามเณร ส่วนศีล 227 เป็นศีลสำหรับพระภิกษุสงฆ์ เป็นต้น

ธรรม หมายถึง คุณความดีคำสั่งสอนในศาสนา หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา ความยุติธรรม ความถูกต้อง โดยมีหลักคิด คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีทุกระดับควรมีหลักธรรมสำหรับพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม มีแนวทางดำเนินการโดย

- 1) การพัฒนาจิตใจ ได้แก่ ฝึกอบรมธรรม และเข้าค่ายวิปัสสนา
- 2) ปฏิบัติธรรม เข้าสมาธิภาวนา
- 3) ทำบุญ ทำทาน เข้าวัดฟังเทศ ตามวันสำคัญทางศาสนา

2.1 การใช้หลักมนุษยธรรม โดยการใช้หลักมนุษยธรรม 3 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความสามัคคี

2.2 การยึดมั่นในหลักศาสนา คือ

- 1) การไม่ประพฤติชั่ว ทำแต่ความดีและทำจิตใจให้บริสุทธิ์
- 2) การใช้ธรรม มี 2 ประการ คือ สติ (ความระลึกได้) และสัมปชัญญะ (ความรู้ตัว) ผู้มีธรรม 2 ประการนี้ย่อมเป็นคนรอบคอบ ไม่ประมาท จะคิด จะทำ จะพูดอะไรก็ไม่ผิดพลาดเสียหาย
- 3) การใช้ธรรมอันทำให้งาม (ธรรมสำหรับตกแต่งประดับจิตใจ) 2 ประการ คือ ขันติ (ความอดทน) และโสรัจจะ (ความสงบเสงี่ยม)

2.3 การใช้หลักธรรมสำหรับการครองตน ครองคน และครองงาน

1) การครองตน ตรงกับหลักธรรม คือ สัปปริสธรรม 7 ได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้งาน รู้ชุมชน รู้ประมาณ รู้กาลเทศะ และรู้จักคน ในทางปฏิบัติ คือ ฟังตนเอง ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ ประหยัด และอดออม รักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย ปฏิบัติตามคุณธรรม มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

2) การครองคน ตรงกับหลักธรรม คือ สังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ดังนี้

(1) สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน (การให้) ปิยวาจา (การพูดจาสุภาพ) อັตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) และสมานัตตา (เสมอต้นเสมอปลาย)

(2) พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา (อยากให้เขามีความสุข) กรุณา (อยากให้เขาพ้นทุกข์) มุทิตา (ยินดีกับความสำเร็จของเขา) และอุเบกขา (การรู้จักวางเฉย)

3) การครองงาน ตรงกับหลักธรรม คือ อิทธิบาท 4 และขรവാสาธรรม 4 ดังนี้

(1) อิทธิบาท 4 ได้แก่

ฉันทะ (ความรักในหน้าที่การงาน)

วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร)

จิตตะ (ความเอาใจใส่ในงาน)

วิมังสา (ความได้ตรง ใคร่ครวญ)

(2) ขรവാสาธรรม ได้แก่

สัจจะ (ความจริง) – ซื่อตรง ทำจริง

ทมะ (ฝึกตน) – ควบคุมตนเอง ปรับตัว

ขันติ (อดทน) – เข้มแข็งไม่หวั่นไหว

จาคะ (เสียสละ) – มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่

คุณธรรมและจริยธรรมแม้จะมีอยู่เป็นคุณสมบัติประจำตัวในแต่ละบุคคลแล้วก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ย่อมจะมีการพัฒนาและเสริมสร้าง เพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมั่นคงยิ่งขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์การที่ดีจะต้องมีภาพลักษณ์ขององค์การที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

### 3. ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

มนุษย์ทุกคนควรได้รับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมไปด้วยพร้อมๆ กัน เพราะเป็นการควบคุมความประพฤติการกระทำที่แสดงออกมา ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกคน ดังนี้

3.1 ช่วยชีวิตดำเนินไปด้วยความราบรื่นและสงบสุข ไม่พบอุปสรรค ถ้าคนในสังคมทุกคนมีจริยธรรม สังคมจะสงบสุขตามไปด้วย

3.2 ช่วยให้เราใช้ชีวิตอย่างมีความสุขอยู่ตลอดเวลา ไม่เพลียดัว ไม่ลืมหิว จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งใดก็จะระมัดระวังตัวอยู่เสมอ

3.3 ช่วยสร้างความมีระเบียบวินัยให้แก่บุคคลในชาติ โดยจะเป็นตัวกำหนดการประพฤติปฏิบัติของบุคคลให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าถูกต้อง

3.4 ช่วยควบคุมไม่ให้คนชั่วมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นนับว่าเป็นคุณแก่สังคม เพราะนอกจากจะเป็นตัวอย่างโดยการชี้หนทางอ้อมแล้ว ยังจะออกปากแนะนำสั่งสอนโดยตรงได้อีกด้วย

3.5 ช่วยให้มีมนุษย์นำความรู้และประสบการณ์ที่ร่ำเรียนมาสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่า ถ้ามนุษย์นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการประกอบอาชีพที่สุจริต ย่อมสร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้แก่คนทั่วไปรวมทั้งสังคมและประเทศ

3.6 ช่วยควบคุมความเจริญทางด้านวัตถุและจิตใจของคนให้เจริญไปพร้อมๆ กัน ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมีสูงมาก ถ้ามนุษย์นำความเจริญไปใช้ในทางที่ผิดก็จะทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่คนทั่วไปได้

3.7 ช่วยสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้มนุษย์ เพราะถ้ามีจิตใจที่สงบสุขจะทำให้สามารถสร้างสรรค์แต่สิ่งที่มีคุณค่าต่อคนในสังคมและประเทศ

หากคนเราทุกคนมีศีลธรรมและจริยธรรม ก็จะทำให้คนเหล่านั้นมีพฤติกรรมดี คิดดี พูดดี ทำดี เมื่อประพฤติปฏิบัติถูกต้องดีแล้ว อุปสรรค ศัตรู และภัยอันตรายก็จะหมดสิ้นไป สามารถลดปัญหาและขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้คนมีแต่ความรักต่อกันนำมาด้วยความสุข สบาย เยือกเย็น สังคมมีความสงบและประเทศชาติก็จะเจริญรุ่งเรือง

### กิจกรรม 11.2.1

1. เฟลโต และอริสโตเติลได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณธรรม” อย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป
2. การที่บุคคลจะมีคุณธรรมและจริยธรรมได้จะต้องปฏิบัติคุณธรรมตามหลักธรรมในเรื่องใด

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.1)

## เรื่องที่ 11.2.2

### การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ถ้าทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมทำให้ตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน และสังคม มีความสุข สงบร่มเย็น ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรย่อมเป็นไปด้วยความสุข สงบเย็นได้เช่นกัน โดยทั้งหมดต้องอาศัยการเรียนรู้ บ่มเพาะ ปลูกฝังติดตัวมาแต่ยังเยาว์วัย และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์ สำหรับสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ ควรมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

#### 1. สมาชิกสหกรณ์ มีแนวปฏิบัติ 3 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านคุณธรรม** เป็นสภาพความดีงาม โดยคุณธรรมที่เป็นแรงปัจจัยผลักดัน ปัจจัยหล่อเลี้ยง ปัจจัยเหนี่ยวรั้ง และปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

(1) ปัจจัยแรงผลักดัน เป็นสภาพความดีงามที่ช่วยเร่งรัดให้กระทำการใดๆ ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความสามารถพึ่งตนเอง และการมีวินัย

(2) ปัจจัยหล่อเลี้ยง เป็นการช่วยเร่งรัดให้กระทำการใดๆ ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง เช่น ความรับผิดชอบในการชำระเงิน เป็นต้น

(3) ปัจจัยเหนี่ยวรั้ง เป็นการช่วยดักเตือนให้การกระทำการใดๆ ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ เช่น ความมีสติและรอบคอบ เป็นต้น

(4) ปัจจัยสนับสนุน เป็นการช่วยส่งเสริมให้กระทำการใดๆ ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ เช่น ความปรารถนาดีต่อเพื่อนสมาชิก ความเอื้อเฟื้อต่อกัน ความไม่เห็นแก่ตัว ความเมตตา ความไม่เอาเปรียบ เปรียบผู้อื่น และความอะลุ่มอล่วยถ้อยทีถ้อยอาศัย เป็นต้น

2) **ด้านสังคม** เป็นการเข้าสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความมีกิริยามารยาท การปรับตัวความตรงต่อเวลาความสุภาพการมีสัมมาคารวะ การพูดจาไพเราะ และความอ่อนน้อมถ่อมตน

3) **ด้านการเรียนรู้** เป็นการศึกษาหาความรู้ การทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เช่น ความใฝ่เรียน ใฝ่รู้เรื่องระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

## 2. กรรมการสหกรณ์ มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1) การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การรวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

2) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมไม่ใช่เพียงแต่คำพูดเท่านั้น

3) การเลือกรับคนเข้าทำงานที่มีจริยธรรม โดยในกระบวนการคัดเลือกมีการตรวจสอบภูมิหลังการสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ และทัศนคติ เป็นต้น

4) การกำหนดเป้าหมายการทำงานและการประเมินผลการทำงานของพนักงานในด้านจริยธรรมด้วย เช่น ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เป็นต้น

5) การฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม การสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยยกตัวอย่างหรือประเด็นการปฏิบัติที่มีจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานเข้าใจ

6) มีการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันและประเมินการทำงานโดยเน้นเรื่องจริยธรรม

7) การใช้กลไกสนับสนุนการมีจริยธรรม เช่น จัดให้มีที่ปรึกษาด้านจริยธรรมให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาในกรณีที่พนักงานเผชิญปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เป็นต้น

## 3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ควรมีการปลูกฝังในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ความเคารพและรักษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด

2) ความมีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

3) ความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตรงตามความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจและถือเป็นหลักความจริง ความถูกต้องในการดำเนินชีวิต มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำผิด

4) ความมีจิตสาธารณะ ไม่เห็นแก่ตัว และมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

5) ความมีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อสมาชิกสหกรณ์ และเพื่อนร่วมงาน

6) ความมีสติสัมปชัญญะ ไม่ประมาท อดทน อดกลั้นต่อกิเลสตัณหาทั้งปวง

7) ความเป็นผู้บริสุทธิ์ ไม่ข้องแวะเกี่ยวกับอบายมุขและสิ่งชั่วร้ายทั้งหลาย

8) การรู้จักหน้าที่และสิทธิของตน รวมทั้งเคารพในหน้าที่และสิทธิของผู้อื่น

9) การรู้จักประมาณตน ไม่ฟุ้งเฟ้อเกินความจำเป็น

โดยสรุป คุณธรรมเป็นสิ่งที่คุณควรประพฤติหรือสภาพคุณงามความดี เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในตัวเองสามารถนำผู้ประพฤติประสพกับคุณค่าด้วยตนเอง จริยธรรมเป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งามถูกต้อง และเป็นประโยชน์ของสังคม การที่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีคุณธรรมได้ต้องมีความรู้ มีนิสัย มีศีลธรรม จริยธรรมจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรม

ที่ดี คือ คิดดี พูดดี ทำดี ทำที่ถูกต้อง ซึ่งจะมีผลดีทั้งต่อตนเองครอบครัว สังคม ต่อองค์การและสหกรณ์  
คุณธรรมและจริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อองค์การและสหกรณ์หลายประการด้วยกัน

นอกจากนี้ การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม อาจสามารถทำได้อีกหลายวิธี เช่น การอบรม  
ตามหลักของศาสนา การปลูกฝังพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การสอนให้รู้จักความเมตตาต่อผู้อื่น การสร้าง  
ค่านิยมที่พึงประสงค์ การใช้อิทธิพลของกลุ่มให้เกิดความคล้อยตาม การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการจัด  
สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ในทางที่ดีและจริยธรรมที่ควรประพฤติ เป็นต้น

#### กิจกรรม 11.2.2

การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับกรรมการสหกรณ์มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.2)

### เรื่องที่ 11.2.3

#### การใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

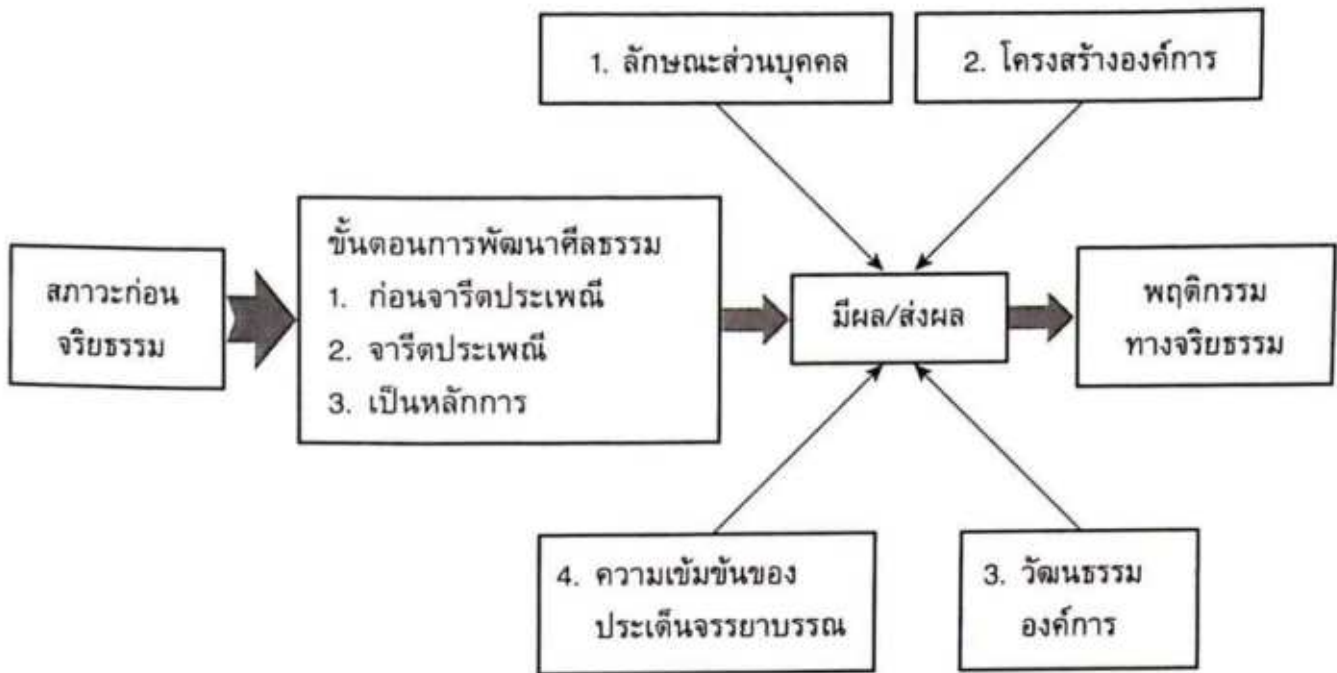
---

คุณธรรมเป็นเสมือนหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานได้นำไปประยุกต์ใช้ในการ  
ดำรงชีวิตจะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม  
และประเทศชาติ จะต้องมึหลักธรรมกำกับในการทำงานเพื่อการปฏิบัติหน้าที่จะได้ประสบผลสำเร็จ

นอกจากสหกรณ์จะบริหารจัดการภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะ  
ต้องมีการจัดการธุรกิจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามของสังคมด้วย ผู้บริหารสหกรณ์จะ  
ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การ และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างชัดเจน  
มีการอบรม พัฒนา และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการ  
สหกรณ์

## 1. ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของการจัดการสหกรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์ สรุปลำดับภาพที่ 11.4



ภาพที่ 11.4 ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของการจัดการสหกรณ์

ที่มา: ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2562). น. 31.

จากภาพที่ 11.4 ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นผลจากพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู ศาสนา ประสบการณ์ของแต่ละคน พื้นฐานที่ดีย่อมมีผลต่อความมีจรรยาบรรณของบุคลากรในสหกรณ์ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจที่ดี ใช้เหตุใช้ผล เป็นตัวของตัวเอง ไม่เอนเอียง หรือคล้อยตามผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในการควบคุมตนเอง ไม่โทษโชคชะตา พรหมลิขิต มักจะมีแนวโน้มที่จะมีจรรยาบรรณสูง

1.2 โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่ดี กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แบ่งงานอย่างยุติธรรม กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง กำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสหกรณ์อย่างสอดคล้องกับหลักจรรยาบรรณ จะช่วยให้บุคลากรในสหกรณ์นั้นมีจริยธรรมไปด้วย

1.3 วัฒนธรรมขององค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง มีแนวทางกำหนดการตัดสินใจและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่ดี มีวิธีการตรวจสอบและควบคุมไม่เปิดโอกาสให้มีการละเมิดหรือปฏิบัติงานในทางมิชอบ จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์มีจรรยาบรรณที่ดีด้วย

1.4 ความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ การตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น ย่อมมีผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องรุนแรงมากน้อยหรือให้คุณให้โทษหรือมีผลกระทบซ้ำหรือเร็วแตกต่างกัน การตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อบุคคลจำนวนมาก รุนแรงและรวดเร็ว ถือว่าเป็นประเด็นที่มีความ



เข้มข้น หรือมีความสำคัญมากๆ ประเด็นดังกล่าวนี้บุคลากรในองค์กรจะมีความรอบคอบและพิจารณา โดยคำนึงถึงจรรยาบรรณค่อนข้างมาก

## 2. ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

การจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ต้องอาศัยทรัพยากรการจัดการที่สำคัญ คือ คนหรือมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ หรือเจ้าของ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ประธานกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ ลูกค้า หรือสมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ถ้าทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมทำให้ตนเอง ครอบครัว สังคม เป็นสังคมที่มีความสุข สงบเย็น ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรย่อมเป็นไปด้วยความสุข สงบเย็นได้เช่นกัน โดยทั้งหมดต้องอาศัยการเรียนรู้ บ่มเพาะ และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คุณธรรม และจริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจและสหกรณ์ ดังนี้

2.1 ทำให้การบริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสหกรณ์ทุกคนอย่างเป็นธรรม และในทางที่ถูกต้องเหมาะสมต่อสมาชิกและลูกค้า ลูกจ้าง พนักงาน ตลอดจนมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน

2.2 ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของลูกค้าหรือสมาชิก และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

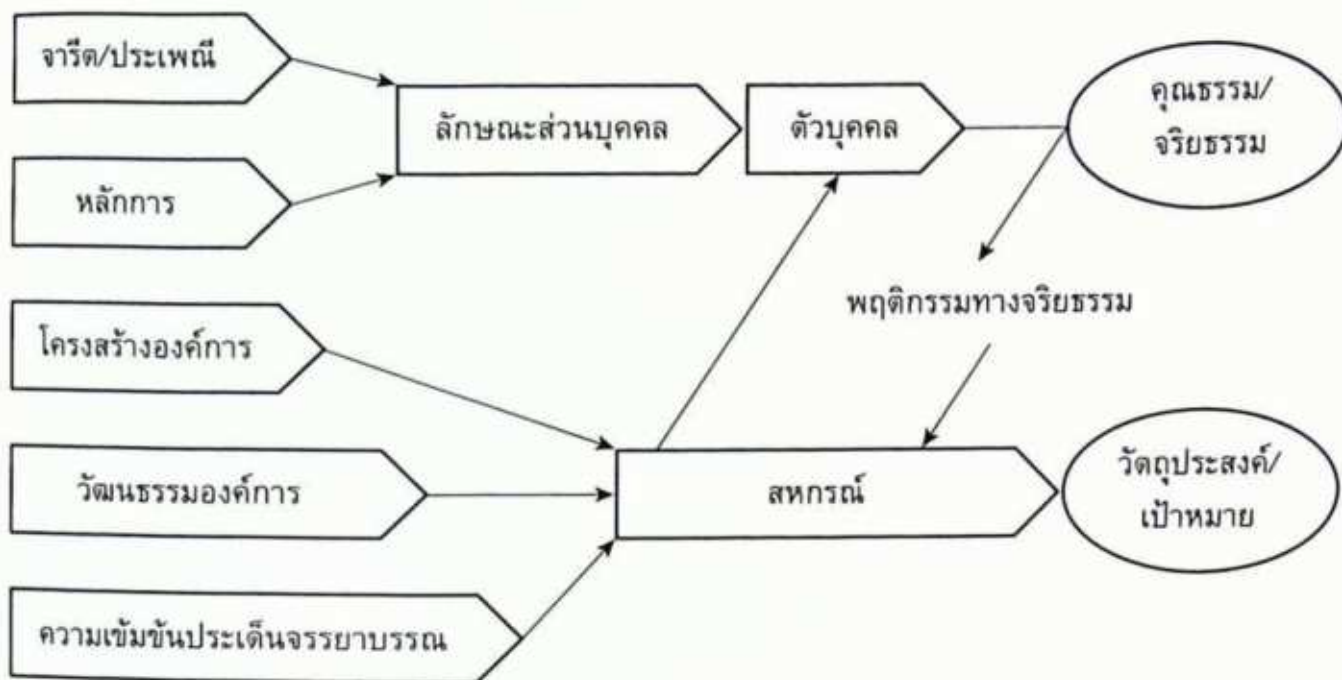
2.3 ช่วยให้ผู้ประกอบการแต่ละสาขาได้ดำเนินงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ช่วยควบคุมและส่งเสริมให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสำนึกในหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานของตน

2.4 ช่วยส่งเสริมและควบคุมการผลิตและการปฏิบัติการให้มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือ และไว้วางใจได้ในเรื่องของความปลอดภัยและการบริการที่ดีต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง

2.5 ช่วยส่งเสริมให้สหกรณ์ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้บริโภคหรือสมาชิก และไม่เห็นแก่ตัว ทั้งนี้ต้องยึดหลักโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดแก่ผู้บริโภคเสมอ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความเอื้อเฟื้อต่อสังคมส่วนรวมมากขึ้น

## 3. ประโยชน์ของคุณธรรมและจริยธรรมภายในสหกรณ์

คุณธรรมและจริยธรรมเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรของสหกรณ์โดยเฉพาะผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เป็นการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ดั่งงามหรือเหมาะสม และคนในองค์กรนี้เองจะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ดังนั้น ในการนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ประโยชน์นั้นจะต้องพิจารณา 2 ส่วน คือ ตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และสหกรณ์โดยแต่ละสหกรณ์ก็อยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารนั่นเอง นั้นหมายถึงบุคคลแต่ละคนที่มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสหกรณ์ สามารถสรุปเป็นแผนภาพการนำคุณธรรม และจริยธรรมไปใช้ในสหกรณ์ได้ ดังภาพที่ 11.5



ภาพที่ 11.5 การนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ในสหกรณ์

ที่มา: สงเสริม หอมกลิ่น. (2562). น. 29.

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องมีในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในระดับผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการเพื่อให้คนในสหกรณ์แสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน โดยปกติแล้วคุณธรรมและจริยธรรมมักจะต้องปลูกฝังติดตัวมาแต่ยังเยาว์วัยอย่างต่อเนื่องมา เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่จะคุมพฤติกรรมที่ไม่ประสงค์ของมนุษย์ได้ ดังนั้น การจะคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในสหกรณ์ อาจจะจำเป็นต้องมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงกว่าบุคคลโดยทั่วไป

**กิจกรรม 11.2.3**

ปัจจัยที่มีผลต่อคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์มีอะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 11.3

### จรรยาบรรณในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 11.3.1 จรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์
- 11.3.2 จริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีการบริหารจัดการโดยสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นบุคลากรผู้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จะยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเอง เพื่อประพฤติปฏิบัติหน้าที่ให้มีความถูกต้องดีงาม โดยมีจรรยาบรรณสำหรับสมาชิกสหกรณ์ที่พึงปฏิบัติ จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการที่มีต่อสหกรณ์สมาชิก ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และสังคมและจารีตประเพณี จรรยาบรรณของผู้จัดการสหกรณ์ และหัวหน้าฝ่าย โดยพึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชา และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อสหกรณ์ สมาชิก สมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอก ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน และสังคม
2. นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2559 เรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อให้การตรวจสอบกิจการของสหกรณ์มีมาตรฐานและเป็นเครื่องมือในการสร้างความโปร่งใสแก่การดำเนินกิจการของสหกรณ์ รวมทั้งผู้ตรวจสอบกิจการสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกิจการ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่สหกรณ์และเป็นการรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก โดยผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์จะมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อตรง ความเป็นกลาง ความรู้ความสามารถ การรักษาความลับและไม่เรียกร้อง หรือรับสิ่งของ หรือทรัพย์สินมีค่าใดๆ จากสหกรณ์ และระเบียบว่าด้วยจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2559 เพื่อตรวจสอบการเงิน การบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมายสหกรณ์ และมาตรฐานการสอบบัญชี โดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ คือ ความโปร่งใส ความเป็นอิสระ ความเที่ยงธรรม การรักษาความลับและความรับผิดชอบ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.1 “จรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายจรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.2 “จริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายจริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ได้

## ความนำ

พระบรมราชาบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชกาลที่ 9  
(ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยมหิดล ณ อาคารใหม่ สวนอัมพร  
วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2540)

“...การงานทุกอย่างทุกอาชีพ ย่อมจะมีจรรยาบรรณของตนเอง จรรยาบรรณนั้นจะบัญญัติเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ยึดถือกันว่าเป็นความดีงาม ที่คนในอาชีพนั้นพึงประพฤติปฏิบัติ หากผู้ใดล่วงละเมิดก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งแก่บุคคล หมู่คณะ และส่วนรวมได้ เหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานในทุกสาขาอาชีพ นอกจากจะต้องมีความรู้ในสาขาของตนอย่างลึกซึ้งชัดเจน และศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอแล้ว ยังจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ทั้งข้อที่ควรปฏิบัติและไม่พึงปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วย จึงจะสามารถประพฤติตนปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับความเชื่อถือยกย่องในเกียรติ ในศักดิ์ศรี และในความสามารถด้วยประการทั้งปวง...”

(พระราชทานพระบรมราชานุญาต ตามหนังสือ สำนักราชเลขาธิการที่รล 004.1/4506 ลว. 26 กุมภาพันธ์ 2551)

ความหมายของจรรยาบรรณและจรรยาวิชาชีพได้มีทั้งหน่วยงานและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกัน ในที่นี้ขอยกมาเพียง 3 ความหมาย ดังนี้

จรรยาบรรณ หมายถึง หลักความประพฤติอันเหมาะสม แสดงถึงคุณธรรม และจริยธรรม ในการประกอบอาชีพที่กลุ่มบุคคลแต่ละสาขาวิชาชีพ ประมวลขึ้นไว้เป็นหลัก เพื่อให้สมาชิกในสาขาวิชาชีพนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติ เพื่อรักษาชื่อเสียง และส่งเสริมเกียรติคุณของสาขาวิชาชีพของตน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557, น. 2)

จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, น. 289)

จรรยาวิชาชีพ (Professional Ethics) เป็นกฎเกณฑ์ความประพฤติหรือมรรยาทในการประกอบวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละสาขา ซึ่งเมื่อกำหนดและบันทึกขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะเรียกว่า “จรรยาบรรณ” (Code of Ethics) ซึ่งเป็นประมวลเกณฑ์ความประพฤติหรือประมวลมารยาทของผู้ประกอบวิชาชีพนั้นๆ ดังนั้น ในขณะที่ศีลธรรมของศาสนาเป็นข้อปฏิบัติที่บุคคล “ควร” ปฏิบัติตาม จรรยาวิชาชีพมีผลผูกมัดให้ผู้ประกอบวิชาชีพ “พึง” ปฏิบัติตาม ส่วนวินัยเป็นข้อบังคับให้บุคคล “ต้อง” ปฏิบัติตาม (ประยงค์ เนาวบุตร, 2558, น. 68)

## เรื่องที่ 11.3.1

### จรรยาบรรณของสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งมีสมาชิกเป็นผู้ควบคุมดูแลโดยเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการมาเป็นผู้แทนเพื่อบริหารจัดการสหกรณ์ และมีฝ่ายจัดการซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ

ดังนั้น บุคลากรของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ จึงควรยึดมั่นในอุดมการณ์สหกรณ์และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งจรรยาบรรณของตนเองเพื่อประพฤติปฏิบัติหน้าที่ให้มีความถูกต้องดีงาม

#### 1. จรรยาบรรณของสมาชิกสหกรณ์

จรรยาบรรณของสมาชิกสหกรณ์ที่พึงปฏิบัติต่อตนเองและสหกรณ์ มีดังนี้

##### 1.1 จรรยาบรรณของสมาชิกต่อตนเอง ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) พึ่งประพฤติตนให้เป็นผู้ตรงต่อเวลา
- 2) พึ่งเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นสมาชิก
- 3) มีความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
- 4) มีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- 5) เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

##### 1.2 จรรยาบรรณของสมาชิกต่อสหกรณ์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

1) มุ่งมั่นและอุทิศตน เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวหน้า โดยยึดมั่นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

- 2) ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์อย่างเคร่งครัด
- 3) สอดส่องดูแล และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่

เข้มแข็ง

- 4) ร่วมทำธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์
- 5) ร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองมั่นคง
- 6) มุ่งมั่นดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. จรรยาบรรณของกรรมการสหกรณ์

จรรยาบรรณของกรรมการสหกรณ์ ที่มีต่อสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และสังคมและจารีตประเพณี มีดังนี้ (www.nphcoop.com, 2562)

### 2.1 จรรยาบรรณของกรรมการต่อสหกรณ์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) มุ่งมั่นและอุทิศตน เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้า ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ และสุจริตโดยยึดมั่นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
- 2) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด รวมถึงยึดหลักจริยธรรมวัฒนธรรมอันดีงาม
- 3) ยึดมั่นในจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และมีความกล้าในการที่จะแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ถูกต้อง
- 4) พึงรักษาปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกโดยรวม และตัดสินใจบนพื้นฐานประโยชน์สมาชิกอย่างเป็นธรรม
- 5) มุ่งพัฒนาความรู้ศักยภาพของตน และบุคลากรของสหกรณ์อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสหกรณ์
- 6) กำกับดูแลการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่แทรกแซงสายการบังคับบัญชาแต่จะสร้างความยุติธรรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการปฏิบัติงาน
- 7) ไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน ญาติและพวกพ้อง
- 8) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจส่วนตัวที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสหกรณ์ และเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในองค์การหรือธุรกรรมใดที่ขัดกับประโยชน์ของสหกรณ์
- 9) ละเว้นการให้สัญญาต่างตอบแทนแก่บุคคล องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผลประโยชน์ของตน
- 10) ไม่นำเอาทรัพย์สิน อุปกรณ์ บุคลากรของสหกรณ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้อง และไม่กระทำการใดอันเป็นปฏิปักษ์ และเป็นคู่แข่งขันต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
- 11) ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและกลุ่มที่มีผลประโยชน์อื่นใด
- 12) วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่พรรคการเมืองหรืออยู่ใต้อิทธิพลทางการเมือง หรือกระทำการใดๆ ที่เป็นการให้ความช่วยเหลือพรรคการเมืองในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจเข้าใจได้ว่าสหกรณ์มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 13) ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของสหกรณ์ต่อบุคคลภายนอก
- 14) อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการสหกรณ์และการประชุมสมาชิก
- 15) ส่งเสริมให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่มีจรรยาบรรณทางธุรกิจ และมีจรรยาบรรณในการทำงานตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## 2.2 จรรยาบรรณของกรรมการต่อสมาชิก ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามมติที่ประชุม และเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกโดยรวม
- 2) กำกับดูแลให้มีการบริหารองค์การด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ เพื่อป้องกันความเสียหายหรือผลกระทบที่ต่อสมาชิก
- 3) รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพื่อให้แน่ใจว่าสิทธิของผู้ถือหุ้นได้ รับการเอาใจใส่ และได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียมกัน
- 4) เปิดเผยข้อมูลหรือรายงานสถานภาพขององค์การต่อผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์

## 2.3 จรรยาบรรณของกรรมการต่อความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการตัดสินใจทางธุรกิจ และไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลใดๆ ของสหกรณ์ ซึ่งยังมีได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณะ
- 2) ไม่ดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อสหกรณ์ รวมทั้งป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

## 2.4 จรรยาบรรณของกรรมการต่อสังคมและจารีตประเพณี ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ไม่กระทำการใดๆ ที่อาจมีผลเสียหายต่อสังคมส่วนรวม
- 2) รับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจที่ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี และศีลธรรมอันดีงาม

## 3. จรรยาบรรณของฝ่ายจัดการสหกรณ์ในระดับผู้จัดการและหัวหน้าฝ่าย

จรรยาบรรณของผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายโดยพึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชา และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ดังนี้

### 3.1 จรรยาบรรณของผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายต่อสหกรณ์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์และผู้มีส่วนได้เสีย
- 2) พึงเปิดเผยสถานภาพของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์
- 3) อุทิศตน ความรู้และความสามารถ เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ตลอดเวลา
- 4) พึงวางตนให้เหมาะสมในฐานะตัวแทนขององค์การต่อบุคคลภายนอก รวมทั้งช่วยส่งเสริมภาพพจน์ของสหกรณ์เมื่อมีโอกาสอันเหมาะสม
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับขอบเขตการปฏิบัติต่อสังคมที่องค์การกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
- 6) ในกรณีที่จะให้ข้อมูลข่าวสาร หรือให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชน หรือต่อสาธารณชน จะต้องได้รับมอบหมายจากสหกรณ์



### 3.2 จรรยาบรรณของผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายต่อเจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชา ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และพึงปกครองผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาและเป็นธรรมรวมทั้งไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ
- 2) มีภาวะผู้นำ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเชื่อถือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) ให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและจริงใจ
- 4) ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความเป็นอยู่ส่วนตัว

### 3.3 จรรยาบรรณของผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายต่อความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ไม่เปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับของสหกรณ์จากตำแหน่งหน้าที่ ไม่ว่าจะเจตนาเพื่อแสวงหา หรือไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ไม่ดำเนินการใดๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อสหกรณ์

## 4. จรรยาบรรณของฝ่ายจัดการสหกรณ์ในระดับเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีต่อสหกรณ์ สมาชิก สมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอก ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน และสังคม ดังนี้

### 4.1 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อสหกรณ์ ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและสมาชิกสหกรณ์
- 2) พึงปฏิบัติตามนโยบายข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
- 3) พึงให้บริการแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจและประทับใจ
- 4) มีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์และผู้บังคับบัญชา ตลอดจนมีความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
- 5) มีหน้าที่ดูแลความประพฤติของตน เพื่อนร่วมงาน ไม่ให้มีพฤติกรรมหรือการกระทำใดๆ ที่เป็นลักษณะไม่เหมาะสม
- 6) เจ้าหน้าที่ทุกคนมีหน้าที่สอดส่องดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เมื่อพบเหตุที่ส่อไปในทางไม่สุจริต ต้องรีบรายงานความผิดปกตินั้นต่อผู้บังคับบัญชา หรือสายงานตรวจสอบภายในตามระเบียบของสหกรณ์
- 7) พึงระมัดระวังการใช้เวลาว่างไปปฏิบัติหน้าที่อื่นใดเพื่อประโยชน์ส่วนตน นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อสหกรณ์ เช่น การเป็นกรรมการในกิจการอื่น หากต้องใช้เวลาว่างไปทำหน้าที่ดังกล่าวจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น
- 8) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 9) พึงละเว้นการรับทรัพย์สิน ประโยชน์อื่นใดจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องอย่างมีศักดิ์ศรี

10) พึงให้ข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหาความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์

11) พึงรักษาข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกเป็นความลับและไม่นำไปแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง

12) ให้บริการแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

13) พึงรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และหลีกเลี่ยงการสร้าง ความขัดแย้งปัญหาหรือการกระทำอันเป็นการสร้างความแตกแยก

14) ให้ความสนใจในกฎข้อปฏิบัติทางจรรยาบรรณที่สหกรณ์กำหนด และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

#### 4.2 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อสมาชิก สมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอก ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

1) ให้บริการแก่สมาชิกและสมาชิกสมทบโดยมีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกและสมาชิกสมทบ บรรลุผลประโยชน์สูงสุด บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริตมีธรรมาปฏิบัติ ให้บริการด้วยความเต็มใจ และ ประทับใจ รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและสมาชิกสมทบ มีจิตสาธารณะ มีจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการ ต่อสมาชิกและสมาชิกสมทบ และปฏิบัติต่อสมาชิกและสมาชิกสมทบทุกรายด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใด ผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

2) ไม่ให้ความหวังหรือคำมั่นแก่สมาชิกและสมาชิกสมทบในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่ตนเองไม่มี อำนาจที่จะกระทำการ

3) รักษาข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกและสมาชิกสมทบ และของสหกรณ์เป็นความลับอย่าง เคร่งครัด และไม่อาศัยความไว้วางใจของสมาชิกและสมาชิกสมทบกระทำการเพื่อแสวงหา หรือให้ได้มาซึ่ง ผลประโยชน์ของตนเอง พวกพ้อง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4) ไม่นำข้อมูลใดๆ ของสมาชิกและสมาชิกสมทบไปเผยแพร่แก่บุคคลอื่น หรือนำไปประกอบ ธุรกิจแข่งกับสหกรณ์

5) ให้ข่าวสารการดำเนินงานสหกรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหาความต้องการของสมาชิกเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

6) ไม่เรียกหรือรับทรัพย์สินอื่นใดจากสมาชิกและสมาชิกสมทบ หรือคู่ค้าของสหกรณ์ นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายและค่าธรรมเนียมซึ่งสหกรณ์เรียกเก็บ

7) ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเกิดปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกและสมาชิกสมทบ ให้เจ้าหน้าที่รายงาน หรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา

8) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นคู่แข่งกัน หรือเป็นปฏิปักษ์กับสหกรณ์

#### 4.3 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อผู้จัดการและหัวหน้าฝ่าย ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

1) มีทัศนคติที่ดีต่อผู้จัดการและหัวหน้าฝ่าย

2) ไม่กระทำการใดๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อหวังผลการเติบโตในหน้าที่การงาน

#### 4.4 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อเพื่อนร่วมงาน ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีความจริงใจ และมีความสามัคคีในหมู่คณะ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบและเป็นประโยชน์ต่องานของสหกรณ์ ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ในการทำงานให้เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา
- 2) พึงรักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และหลีกเลี่ยงการสร้าง ความขัดแย้ง ปัญหาหรือการกระทำอันเป็นการสร้างความแตกแยก
- 3) ไม่นำเรื่องส่วนตัว หรือข้อมูลของผู้ร่วมงานไปวิพากษ์วิจารณ์ในทางเสื่อมเสีย

#### 4.5 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อสังคม ที่พึงปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติตนอยู่ภายใต้กรอบศีลธรรมประเพณีอันดีงาม
- 2) มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมและองค์การชุมชนต่างๆ โดยให้ความร่วมมือความช่วยเหลือ ตามสมควรแก่ฐานะและโอกาสที่เหมาะสม
- 3) ละเว้นพฤติกรรมที่เสื่อมเสีย อันอาจมีผลกระทบต่อภาพพจน์ของตนเองและชื่อเสียงของ องค์การ เช่น อกายมุข ยาเสพติด การพนันทุกประเภท การมีหนี้สินล้นพ้นตัว เป็นต้น
- 4) ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจการใดๆ ที่มีวัตถุประสงค์อันเป็นภัยต่อความมั่นคง ของประเทศ และ/หรือขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม

4.6 จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ต่อความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อัน เป็นการขัดผลประโยชน์ต่อสหกรณ์ ไม่ว่าจะเกิดจากการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือจากการใช้โอกาสหรือ ข้อมูลที่ได้จากการเป็นเจ้าหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว

ทั้งนี้ จรรยาบรรณเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมและส่งเสริมบุคคลให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม โปร่งดอง สามัคคี เอื้อเฟื้อ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ รู้จักการตัดสินใจที่ดีและความซื่อสัตย์ และรู้จักลำดับความสำคัญของหน้าที่ว่าควรทำอะไรก่อนหรือหลัง ลดการเอาตัวแปรียบ การคดโกง และความเห็นแก่ตัว ช่วยส่งเสริมให้มีความเสียสละเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพิ่มความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และช่วยให้เกิดความ มีระเบียบวินัยที่ดีงามในสังคม

ดังนั้น ถ้าหากสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่ได้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของสหกรณ์ และตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง สหกรณ์ควรมีมาตรการบทลงโทษเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์

#### กิจกรรม 11.3.1

1. จรรยาบรรณสำหรับสมาชิกสหกรณ์ที่พึงปฏิบัติมีอะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป
2. จรรยาบรรณของกรรมการสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกเป็นอย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 11.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.1)

## เรื่องที่ 11.3.2

### จริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชี สหกรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2559 เรื่อง จริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อให้การตรวจสอบกิจการของสหกรณ์มีมาตรฐานและเป็นเครื่องมือในการสร้างความโปร่งใสแก่การดำเนินงานกิจการของสหกรณ์ รวมทั้งผู้ตรวจสอบกิจการสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกิจการ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่สหกรณ์และเป็นการรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก และเพื่อตรวจสอบการเงิน การบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมายสหกรณ์ และมาตรฐานการสอบบัญชี

#### 1. จริยธรรมของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

การตรวจสอบกิจการ หมายถึง การตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ได้แก่ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การปฏิบัติการ การบริหารงาน ระบบสารสนเทศ และการตรวจสอบด้านอื่นๆ

ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์นั้น หรือบุคคลภายนอกซึ่งเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบกิจการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553

ผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงและตรวจสอบกิจการด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ โดยผู้ตรวจสอบกิจการต้องปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ การตรวจสอบกิจการที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด และมีหน้าที่รายงานผลการตรวจสอบกิจการเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสรุปผลการตรวจสอบ รวมทั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ โดยให้เสนอผลการตรวจสอบกิจการสหกรณ์

จริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ มีดังนี้

##### 1.1 ความรับผิดชอบ

- 1) มีความตระหนักและความรับผิดชอบในหน้าที่ผู้ตรวจสอบกิจการ
- 2) ต้องเข้าถึงข้อมูลทางการเงินการบัญชีและธุรกิจของสหกรณ์อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจสอบกิจการให้มีประสิทธิภาพ
- 3) ให้ความสำคัญกับการเตือนภัยล่วงหน้าและรายการที่ผิดปกติ
- 4) ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์

##### 1.2 ความซื่อตรง

- 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ปราศจากอคติส่วนตัว
- 2) ไม่ใช่โอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้อื่น

### 1.3 ความเป็นกลาง

- 1) พึงละเว้นการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือกระทำการใดๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์
- 2) ใช้ดุลพินิจอย่างเป็นอิสระในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ

### 1.4 ความรู้ความสามารถ

- 1) รับงานที่ตนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 2) พัฒนาศักยภาพตนเอง รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของงานตรวจสอบอย่าง

ต่อเนื่อง

1.5 การรักษาความลับ ไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการในทางที่อาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สหกรณ์ เว้นแต่เพื่อประโยชน์ต่อสหกรณ์หรือต้องให้ด้วยคำในฐานะพยานตามกฎหมาย

1.6 ไม่เรียกร้อย หรือรับสิ่งของ หรือทรัพย์สินมีค่าใด ๆ จากสหกรณ์ นอกเหนือจากค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่นตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบกิจการต้องพัฒนาความรู้และทักษะด้านการเงินการบัญชี กฎหมาย ระเบียบ และการตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ถ้าหากผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของตนแล้ว จะต้องมียบทลงโทษตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

## 2. จรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์

จรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีนั้น ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2559 กำหนดไว้ดังนี้ ([https://www.cad.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=33834, 2562](https://www.cad.go.th/ewt_dl_link.php?nid=33834, 2562))

ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ หมายความว่า ผู้สอบบัญชีที่นายทะเบียนสหกรณ์ แต่งตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แบ่งเป็นผู้สอบบัญชีภาครัฐ และผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

1) ผู้สอบบัญชีภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ได้รับการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ให้เป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์

2) ผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ได้แก่ บุคคลที่มีใช่ข้าราชการหรือพนักงานราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีภาคเอกชนไว้กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และได้รับการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ให้เป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์

ผู้สอบบัญชีสหกรณ์มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ และมาตรฐานการสอบบัญชีกำหนด โดยต้องตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสหกรณ์

จรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ทั้งผู้สอบบัญชีภาครัฐ และผู้สอบบัญชีภาคเอกชน มีดังนี้

2.1 ความโปร่งใส หมายความว่า ภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบ ต่างๆ และมาตรฐานวิชาชีพและตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ กำหนดไว้รวมถึงไม่ปกปิดข้อเท็จจริงหรือ บิดเบือนความจริงอันเป็นสาระสำคัญ ซึ่งสามารถติดตามตรวจสอบได้

2.2 ความเป็นอิสระ หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากอิทธิพลของบุคคลอื่นที่ทำให้ เกิดความสงสัยในความเป็นกลาง หรือความเที่ยงธรรมของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ความเป็นอิสระนี้จะต้อง เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผลงานของผู้สอบบัญชีเป็นที่เชื่อถือได้

2.3 ความเที่ยงธรรม หมายความว่า การใช้ดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยปราศจากความ ลำเอียง อคติ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และอิทธิพลของบุคคลอื่น

2.4 กรอบวิชาชีพ หมายความว่า หลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติของวิชาชีพสอบบัญชี

2.5 ความซื่อสัตย์สุจริต หมายความว่า การประพฤติอย่างตรงไปตรงมา จริงใจ ซื่อตรงต่อวิชาชีพ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง ปฏิบัติงานบนหลักฐานที่เป็นจริง และเชื่อถือได้ ไม่อ้างหรือยินยอมให้บุคคลอื่น อ้างว่าได้ปฏิบัติงานถ้าไม่ได้ปฏิบัติงานจริง

2.6 ความรู้ความสามารถ หมายความว่า การใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติ งานสอบบัญชีสหกรณ์ด้วยความเอาใจใส่อย่างเต็ม ความสามารถ ความเพียรพยายาม และความระมัดระวัง รอบคอบ เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมั่นใจได้ว่ามีผลการปฏิบัติงาน สอบบัญชีเป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

2.7 การรักษาความลับ หมายความว่า การไม่นำข้อมูลใดๆ ที่โดยปกติสหกรณ์ไม่ได้เปิดเผยต่อ สาธารณชนไปเปิดเผย หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่น เว้นแต่ในกรณีที่เป็นกรณเปิดเผยตาม สิทธิหรือหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในฐานะผู้สอบบัญชีสหกรณ์

2.8 ความรับผิดชอบ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ ผู้ที่ผู้สอบบัญชี สหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ให้ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ และจรรยาบรรณทั่วไป ดังนี้

2.8.1 ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบต่อกรอบ วิชาชีพต่อผู้รับบริการ และต้องปฏิบัติงานตามกรอบวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและมีประโยชน์ ต่อผู้รับบริการ

2.8.2 ความรับผิดชอบต่อผู้ที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ ให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ต้อง เปิดเผยความสัมพันธ์ต่อผู้ที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ให้เกี่ยวกับธุรกิจหรือความสัมพันธ์ทางเครือญาติ กับสหกรณ์ที่ตรวจสอบ เพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต้องไม่กระทำการ ใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินการของผู้ที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ให้ และต้องใช้ วิจารณญาณอย่างรอบคอบ มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ให้

2.8.3 ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพและจรรยาบรรณทั่วไป ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ต้องไม่แย่งงานสอบบัญชีจากผู้สอบบัญชีสหกรณ์รายอื่น ต้องไม่ปฏิบัติงานสอบบัญชีสหกรณ์เกินกว่า ที่รับมอบหมายจากผู้สอบบัญชีสหกรณ์รายอื่น ต้องไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานของตนเกินความเป็นจริงและ

ไม่โอ้อวด หรือเปรียบเทียบตนหรือสำนักงานสอบบัญชีที่ตนสังกัดอยู่กับผู้สอบบัญชีสหกรณ์รายอื่น หรือ สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์รายอื่นสังกัดอยู่ ต้องไม่ให้หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สินหรือ ประโยชน์ ใดๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นแนะนำหรือจัดหางานสอบบัญชีมาให้ตน ต้องไม่เรียกหรือรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์จากบุคคลใด เมื่อบุคคลนั้นได้รับงานจากการแนะนำหรือการจัดหางานของตนในฐานะ เป็น ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ของสหกรณ์นั้น ต้องประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้องที่ควร สำนึกในหน้าที่ และไม่ปฏิบัติ ตนในลักษณะที่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ และผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ต้องไม่กำหนด ค่าธรรมเนียมในการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยมีได้คำนึงถึงลักษณะความเสี่ยง ความซับซ้อน และปริมาณ ของงานที่ตนรับเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์

ทั้งนี้ การประพฤติผิดจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ มีลักษณะการกระทำอย่างใด อย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

- 1) ลงลายมือชื่อแสดงความเห็นในการสอบบัญชีสหกรณ์โดยมิได้ปฏิบัติตามตรวจสอบ ใดๆ หรือควบคุมการสอบบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 2) มีพฤติกรรมรับจ้างลงลายมือชื่อหรือยอมให้ใช้ชื่อ ทั้งที่ไม่ได้มีการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 3) แสดงความเห็นต่องบการเงินที่น่าส่งหน่วยราชการหลายแห่ง โดยงบการเงินแต่ละชุด แสดงข้อมูลต่างกันโดยไม่มีเหตุผลสมควร
- 4) แจ้งข้อความหรือจัดทำ รวมถึงการใช้พยานหลักฐานอันเป็นเท็จ หรือรู้อยู่ว่าเป็น พยานหลักฐานอันเป็นเท็จไม่ว่าจะจัดทำโดยบุคคลใดก็ตามในการปฏิบัติงานสอบบัญชีสหกรณ์
- 5) ยินยอมหรือแนะนำให้ผู้รับบริการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทุจริตหรือมีเจตนาหลีกเลี่ยง
- 6) มีพฤติกรรมอื่นๆ ตามที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีข้อบังคับหรือกำหนดว่า เป็น พฤติกรรมอันนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ

ดังนั้น หากผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประพฤติผิดจรรยาบรรณจะได้รับโทษ ดังนี้

- 1) ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ภาครัฐ ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ
- 2) ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ภาคเอกชน จะได้รับโทษดังต่อไปนี้
  - (1) ตักเตือนเป็นหนังสือ
  - (2) ภาคทัณฑ์
  - (3) งดการเสนอชื่อ มีกำหนดเวลาแต่ไม่เกิน 3 ปี
  - (4) ถอนชื่อออกจากทะเบียนผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ นอกจากปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของสหกรณ์ตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีแล้ว จะต้องปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง คำแนะนำ ของนายทะเบียนสหกรณ์และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องด้วย

จริยธรรมและจรรยาบรรณถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคม ช่วยให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีระบบระเบียบ มีความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจริยธรรมและจรรยาบรรณช่วยควบคุมมาตรฐาน รับผิดชอบต่อคุณภาพ และปริมาณที่ถูกต้อง ในการปฏิบัติงานของการประกอบอาชีพนั้นๆ ส่งเสริมมาตรฐาน ปริมาณและคุณภาพที่ดี มีคุณค่า และเผยแพร่ให้รู้จักเป็นที่นิยมเชื่อถือ

กิจกรรม 11.3.2

ผู้สอบบัญชีสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ ผู้ที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ให้ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ และจรรยาบรรณทั่วไปอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 11.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.2)



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ฉันทะมงคล. (2562). *จริยธรรมทางการพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *คำแนะนำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล*. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาออกภาคการเกษตร กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2557). *คู่มือจรรยาบรรณของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. งานวิจัยและนิติการ กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม วิทยาลัยสงฆ์. สืบค้นจาก [br.mcu.ac.th](http://br.mcu.ac.th) > thesis > 2555-Educational-Administration. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562.
- คู่มือจรรยาบรรณสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดน่าน จำกัด. สืบค้นจาก [www.nphcoop.com](http://www.nphcoop.com) > handbook > nphcoop-ethics-Guide สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560*. คณะทำงานศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเสถียรภาพ มั่นคงยั่งยืน ฝ่ายวางแผน. นนทบุรี: ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title> สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2563.
- ธรรมาภิบาลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สืบค้นจาก <http://www.socgg.soc.go.th/History1.htm> สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2563.
- บุปผา ชวะพงษ์. (2561). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารความเสี่ยง*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงขององค์การ* หน่วยที่ 13 (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2558). *กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาหลักการและทฤษฎีการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพครู*. หน่วยที่ 12, หน้า 68. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์. สืบค้นจาก [https://www.cad.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=33834](https://www.cad.go.th/ewt_dl_link.php?nid=33834). สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562.
- รัชยา ภักดีจิตต์. (2555). *ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อักษรเจริญทัศน์.
- วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ* ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2563) | 331

- ส่งเสริม หอมกลิ่น และวิลาวลัย ศิลปศร. (2562). ธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 13. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช.
- สำนักงาน ก.พ.. (2562). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สืบค้นจาก [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th) ›  
default › files › attachment › article สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *การกำกับดูแลกิจการที่ดี*. สืบค้นจาก <http://opdc.go.th/>  
สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good  
Governance) 4 แนวคิด 10 หลักการ*. สืบค้นจาก [https://www.facebook.com/OPDCThailand/  
posts/1660758594007114/](https://www.facebook.com/OPDCThailand/posts/1660758594007114/) สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2561.
- สุจินต์ วิทธีรานนท์. (2558). กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู. ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาหลักการและทฤษฎีการศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพครู* หน่วยที่ 12. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช.

## กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์  
อาจารย์วรัญญา ชูสกุล

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์  
น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ค.ม. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ศน.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
บธ.ม. (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
กศ.ด. (สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
ที่ปรึกษาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด  
หน่วยที่ 12

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

อาจารย์วรัญญา ชูสกุล  
วท.บ. (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
บธ.ม. (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หัวหน้าแผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์  
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด  
หน่วยที่ 12

## แผนการสอนหน่วยที่ 12

### กฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### ตอนที่

- 12.1 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์
- 12.2 กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.3 กรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นองค์การอิสระจัดตั้งและจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ หรือพระราชบัญญัติสหกรณ์ ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจสหกรณ์อยู่ภายใต้ขอบเขตตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้แก่ บทนิยาม คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ อำนาจกำกับดูแลนายทะเบียนสหกรณ์ สหกรณ์ สมาชิกสมทบ อำนาจกระทำการของสหกรณ์ กรรมการผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ การบัญชี การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ชุมมุนสหกรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์ และบทลงโทษ นอกจากนี้การบริหารงานสหกรณ์ยังเกี่ยวข้องกับกฎกระทรวง ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
2. กฎหมายสหกรณ์เกิดจากความต้องการของผู้ปกครองเป็นเบื้องต้น เป็นกฎหมายควบคุมและวางระเบียบโดยรัฐอย่างเข้มงวดและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมืองการปกครอง การจัดการธุรกิจสหกรณ์ต้องดำเนินการตามกฎหมายสหกรณ์แล้วยังต้องเป็นไปตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายภาษีอากร และกฎหมายอาญา โดยผู้บริหารสหกรณ์ควรประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายดังกล่าว ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานความผิดต่างๆ ทั้งทางแพ่งและอาญา ซึ่งมีกรณีตัวอย่างหลายกรณีที่มีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจสหกรณ์ทั้งสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม
3. กรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีการบังคับใช้กฎหมายในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยกรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ และกรณีศึกษากฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.1 “ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายสหกรณ์ กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 “กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 “กรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 12 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.1-12.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 12.1-12.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 12
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 12.1

### ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.1 แล้วศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.1.1 กฎหมายสหกรณ์
- 12.1.2 กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- 12.1.3 ข้อบังคับของสหกรณ์
- 12.1.4 ระเบียบของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กฎหมายสหกรณ์เกิดจากความต้องการของผู้ปกครองเป็นเบื้องต้น เป็นกฎหมายควบคุมและวางระเบียบโดยรัฐอย่างเข้มงวดและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมืองการปกครอง ปัจจุบันกฎหมายสหกรณ์ที่ถือใช้ คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 บัญญัติขึ้นเนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานาน ทำให้มีบทบัญญัติบางประการไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและคุ้มครองระบบสหกรณ์ สมควรปรับปรุงบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเพื่อการพัฒนา คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพแก่ระบบสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในเรื่องนี้กล่าวถึงกระบวนการตรากฎหมายสหกรณ์ และสาระสำคัญพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไป
2. กฎกระทรวงเป็นข้อบัญญัติที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ออกโดยอาศัยตามพระราชบัญญัติ ในเรื่องนี้กล่าวถึงแนวทางการเสนอร่างกฎกระทรวง ได้แก่ แบบของกฎกระทรวง ผู้มีอำนาจออกกฎกระทรวงและการเสนอร่างกฎกระทรวงต่อคณะรัฐมนตรี และการนำกฎกระทรวงมาบังคับใช้เป็นกฎหมาย รวมถึงกระบวนการพิจารณาร่างกฎกระทรวง ได้แก่ การออกกฎกระทรวง การรับฟังความคิดเห็น การเสนอร่างกฎกระทรวงให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา และบังคับใช้เป็นกฎหมายเมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาต่อไป
3. ข้อบังคับสหกรณ์ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ถือเป็นกฎเกณฑ์สำหรับสหกรณ์ให้ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์การสำหรับส่วนรวมของมวลสมาชิก จึงต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติที่มวลสมาชิกจะได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ ในเรื่องนี้กล่าวถึงการกำหนดข้อบังคับใหม่ของสหกรณ์ การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ และสาระสำคัญการร่างข้อบังคับของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์

4. ระเบียบของสหกรณ์กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติของสหกรณ์ โดยอำนาจการกำหนดระเบียบอยู่ที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ยกเว้นระเบียบสำคัญบางระเบียบต้องอยู่ในความตรวจตราและกำหนดถือใช้ โดยผ่านความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ จำนวนระเบียบสหกรณ์ที่กำหนดกันในแต่ละสหกรณ์มีมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ตามดุลยพินิจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.1 “กฎหมายสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการตรากฎหมายสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.2 “กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการเสนอร่างกฎกระทรวง และกระบวนการพิจารณาร่างกฎกระทรวงได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.3 “ข้อบังคับของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์ และสาระสำคัญการร่างข้อบังคับของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.4 “ระเบียบของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ วิธีการปฏิบัติเมื่อสหกรณ์จะกำหนดระเบียบขึ้นถือใช้ และการบังคับใช้ระเบียบของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 12.1.1

### กฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การนิติบุคคลที่มีกฎหมายรองรับในการดำเนินงานภายใต้ระบบกฎหมายไทยเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติ มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ต้องยึดถือเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ตามลำดับความสำคัญ หรือลำดับชั้นของกฎหมาย โดยกฎหมายในข้อลำดับหลังจะขัดแย้งกับกฎหมายตามลำดับแรก ซึ่งถือว่ามีความสำคัญของกฎหมายสูงกว่าไม่ได้ ลำดับชั้นของกฎหมายสามารถจำแนกได้หลายระดับตามลำดับความสำคัญหรือตามลำดับศักดิ์ของกฎหมายได้ดังต่อไปนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

2. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายอาญา ประมวลรัษฎากร

3. กฎกระทรวง คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ คำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์

4. ข้อบังคับ มติที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

5. ระเบียบ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

กฎหมายสหกรณ์เกิดจากความต้องการของผู้ปกครองเป็นเบื้องต้น ตามระบบการเมืองการปกครองของไทยตั้งแต่โบราณได้ถือปฏิบัติกันมา และกฎหมายสหกรณ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเน้นการควบคุมและวางระเบียบโดยรัฐอย่างเข้มงวด ซึ่งปัจจุบันกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเมืองการปกครองเป็นยิ่ง ทำให้เกิดการพัฒนากฎหมายสหกรณ์ให้เอื้อประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ โดยเนื้อหากฎหมายสหกรณ์ในเรื่องที่ 12.1.1 จะกล่าวถึง กระบวนการตรากฎหมายสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562

#### 1. กระบวนการตรากฎหมายสหกรณ์

กฎหมายสหกรณ์ถือว่าเป็นกฎหมายในระดับพระราชบัญญัติ หากมีการแก้ไขหรือต้องการออกกฎหมายสหกรณ์มาบังคับใช้ใหม่ ก็จะต้องกำหนดให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 133 โดยผู้ที่เสนอร่างพระราชบัญญัติ ได้แก่

1) คณะรัฐมนตรี หรือ

2) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เนื่องจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนจึงมีความเป็นอิสระที่จะเสนอร่างพระราชบัญญัติที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ตนเป็นตัวแทนได้ โดยการกำหนดจำนวนขั้นต่ำของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในการเสนอร่างพระราชบัญญัติจำนวนยี่สิบคน เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเสนอร่างพระราชบัญญัติได้ตามความต้องการของสมาชิกแต่ละราย ซึ่งจะสร้างภาระงานให้กับรัฐสภาได้ หรือ



3) ประชาชน โดยให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้งจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งหมื่นคนเข้าชื่อเสนอกฎหมายตามหมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย และหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง สามารถกระทำได้ง่ายและคล่องตัวยิ่งขึ้น ดังนั้น หากรัฐไม่ดำเนินการตามรัฐธรรมนูญ ประชาชนสามารถเข้าชื่อเสนอกฎหมายเพื่อให้รัฐดำเนินการตามความต้องการของประชาชนได้

ทั้งนี้ เมื่อสภาผู้แทนราษฎรได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติสหกรณ์และลงมติเห็นชอบแล้ว ให้สภาผู้แทนราษฎรเสนอร่างพระราชบัญญัตินั้นต่อวุฒิสภา วุฒิสภาต้องพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่เสนอมานั้นให้เสร็จภายในหกสิบวัน แต่ถ้าร่างพระราชบัญญัตินั้นเป็นร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงินต้องพิจารณาให้เสร็จภายในสามสิบวัน ทั้งนี้ เว้นแต่วุฒิสภาจะได้ลงมติให้ขยายเวลาออกไปเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งต้องไม่เกินสามสิบวัน การกำหนดวันดังกล่าวให้หมายถึงวันในสมัยประชุม และให้เริ่มนับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัตินั้นมาถึงวุฒิสภา แต่ทั้งนี้ ระยะเวลาดังกล่าวไม่ให้นับรวมระยะเวลาที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลรัฐธรรมนูญตามมาตรา 139 ถ้าวุฒิสภาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติไม่เสร็จภายในกำหนดเวลาให้ถือว่าวุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัตินั้น

เมื่อวุฒิสภาได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติเสร็จแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ถ้าเห็นชอบด้วยกับสภาผู้แทนราษฎร ให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 81 กล่าวคือ ให้นายกรัฐมนตรีนำทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย และเมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับเป็นกฎหมายได้

2) ถ้าไม่เห็นชอบด้วยกับสภาผู้แทนราษฎร ให้ยับยั้งร่างพระราชบัญญัตินั้นไว้ก่อน และส่งร่างพระราชบัญญัตินั้นคืนไปยังสภาผู้แทนราษฎร

3) ถ้าแก้ไขเพิ่มเติม ให้ส่งร่างพระราชบัญญัติตามที่แก้ไขเพิ่มเติมนั้นไปยังสภาผู้แทนราษฎร ถ้าสภาผู้แทนราษฎรเห็นชอบด้วยกับการแก้ไขเพิ่มเติม ให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 81 ถ้าเป็นกรณีอื่นให้แต่ละสภาดังบุคคลซึ่งเป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกแห่งสภานั้นๆ มีจำนวนเท่ากันตามที่สภาผู้แทนราษฎรกำหนด ประกอบเป็นคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น แล้วให้คณะกรรมการทั้งสองสภาพิจารณาให้ความเห็นชอบ หากทั้งสองสภาเห็นชอบร่วมกันก็ให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 81 ถ้าสภาใดสภาหนึ่งไม่เห็นชอบด้วย ไม่ว่าอีกสภาหนึ่งจะได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้นแล้วหรือไม่ก็ตาม ให้ยับยั้งร่างพระราชบัญญัตินั้นไว้ก่อน ทั้งนี้ การประชุมคณะกรรมการร่วมกันต้องมีกรรมการของสภาทั้งสองมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม และให้นำความในมาตรา 157 กล่าวคือ ในการประชุมร่วมกันของรัฐสภาให้ใช้ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา ในระหว่างที่ยังไม่มีข้อบังคับการประชุมรัฐสภา ให้ใช้ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎรโดยอนุโลมไปพลางก่อน และในการประชุมร่วมกันของรัฐสภา ให้นำบทที่ใช้แก่สภาทั้งสองมาใช้บังคับโดยอนุโลม เว้นแต่ในเรื่องการตั้งคณะกรรมการ กรรมการซึ่งตั้งจากผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของแต่ละสภาจะต้องมีจำนวนตามหรือใกล้เคียงกับอัตราส่วนของจำนวนสมาชิกของแต่ละสภา มาใช้บังคับโดยอนุโลมและถ้าวุฒิสภาไม่ส่งร่างพระราชบัญญัติคืนไปยังสภาผู้แทนราษฎรภายในกำหนดเวลาตามมาตรา 136 ให้ถือว่าวุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัตินั้น และให้ดำเนินการตามมาตรา 81 ต่อไป

## 2. พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562

กฎหมายสหกรณ์เป็นกฎหมายเฉพาะที่เกิดจากนโยบายรัฐบาลในการหาวิธีแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน มิได้เกิดจากพื้นฐานประชาชนรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ ดังนั้นกฎหมายสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีบทบัญญัติหลายประการที่เอื้อประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแห่งรัฐ และมาตรการจำกัดสิทธิบางประการมิให้มีการกระทำที่เกินเลยไป ในลักษณะเกิดความเสียหายต่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายสหกรณ์ไทยในอดีต ประกอบด้วย

- 1) พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459
- 2) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
- 3) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
- 4) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
- 5) พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553
- 6) พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562

กฎหมายสหกรณ์ในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 โดยแก้ไขเพิ่มเติมมาจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีหลักการและเหตุผลตลอดจนสาระสำคัญของพระราชบัญญัติสหกรณ์ ดังนี้

2.1 หลักการและเหตุผลการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานาน ทำให้มีบทบัญญัติบางประการไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและคุ้มครองระบบสหกรณ์ สมควรปรับปรุงบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว เพื่อการพัฒนา คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพแก่ระบบสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเพิ่มการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกสหกรณ์ การกำหนดคุณสมบัติของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติมอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น กำหนดประเภท ลักษณะของสหกรณ์ วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ปรับปรุงบทบัญญัติเกี่ยวกับสมาชิกสมทบของสหกรณ์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ แก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติเกี่ยวกับผู้สอบบัญชี เพิ่มบทบัญญัติเกี่ยวกับการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ แก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบกิจการ บทบัญญัติเกี่ยวกับงบการเงิน และบทบัญญัติเกี่ยวกับการสอบบัญชี เพิ่มบทบัญญัติเกี่ยวกับการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินกิจการในทำนองเดียวกันกับสถาบันการเงินไว้เป็นการเฉพาะ และกำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เพื่อให้การพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงกำหนดให้สหกรณ์จังหวัดเป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดเพื่อประสิทธิภาพในการกำกับดูแลกลุ่มเกษตรกร และปรับปรุงบทกำหนดโทษและอัตราโทษให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีทั้งหมด 40 มาตรา โดยพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหกสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป โดยพระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 34 ก หน้า 27 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2562 และบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

2.2 สารสำคัญของพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 แบ่งเป็น บทนิยาม คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ อำนาจกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ สหกรณ์ สมาชิกสมทบ อำนาจกระทำการของสหกรณ์ กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ การบัญชี การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ชุมชุมสหกรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์ บทลงโทษ และบทเฉพาะกาล

**ประเด็นที่ 1 บทนิยาม** ได้แก่ มาตรา 4 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้ “สหกรณ์” หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

**ประเด็นที่ 2 คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ** ได้แก่ มาตรา 9 มาตรา 13 และ มาตรา 14 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 9 ให้มีคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ประกอบด้วย รัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้จัดการใหญ่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ประธานกรรมการธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นกรรมการดำเนินการ ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศประเภทละหนึ่งคน ประธานคณะกรรมการกลางกลุ่มเกษตรกรระดับประเทศหนึ่งคน เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งไม่เกินห้าคน เป็นกรรมการ

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ทรงคุณวุฒิตามวรรคหนึ่ง ให้กรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติซึ่งเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง คัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารสหกรณ์ การเงิน การตลาด การเกษตร กฎหมาย หรือดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเสนอให้รัฐมนตรีแต่งตั้ง

มาตรา 13 การประชุมคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ในการประชุมครั้งใดถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ในกรณีที่ประธานออกเสียงชี้ขาด ต้องให้มีบันทึกเหตุผลทั้งสองฝ่ายไว้ด้วย ให้มีการประชุมคณะกรรมการไม่น้อยกว่าปีละสี่ครั้ง

มาตรา 14 ให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ คณะกรรมการการลงทุน และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการอื่นตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อพิจารณาหรือกระทำการใดๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมาย

การประชุมของคณะกรรมการตามวรรคหนึ่งให้นำความในมาตรา 13 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการดำเนินงานอื่นของคณะกรรมการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติประกาศกำหนด

**ประเด็นที่ 3 อำนาจกำกับดูแลนายทะเบียนสหกรณ์** ได้แก่ มาตรา 16 มาตรา 17 มาตรา 21 มาตรา 22 และมาตรา 23/1 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 16 ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) รับจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ ให้เป็นไปตามบทแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น
- (2) กำหนดระบบบัญชี ตลอดจนสมุดและแบบรายงานต่างๆ ที่สหกรณ์ต้องยื่นต่อนายทะเบียนสหกรณ์ รวมทั้งแบบพิมพ์อื่นๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้
- (3) แต่งตั้งผู้สอบบัญชีตามมาตรา 80 ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้ชำระบัญชี
- (4) ออกคำสั่งให้มีการตรวจสอบหรือได้สวนเกี่ยวกับการจัดตั้งการดำเนินงานหรือฐานะการเงินของสหกรณ์หรือให้จัดทำแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์
- (5) สั่งให้ระงับการดำเนินงานทั้งหมดหรือบางส่วนของสหกรณ์ หรือให้เลิกสหกรณ์ ถ้าเห็นว่าสหกรณ์กระทำการหรือดเว้นกระทำการอันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือสมาชิก
- (6) ถอนชื่อสหกรณ์ออกจากทะเบียนสหกรณ์
- (7) จัดทำรายงานประจำปีแยกตามประเภทสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
- (8) ออกระเบียบหรือคำสั่ง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์
- (9) กระทำการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

บรรดาอำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์ในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ หรือ การดำเนินการอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้ นายทะเบียนสหกรณ์อาจมอบอำนาจให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายให้ปฏิบัติการแทนได้

การมอบอำนาจตามวรรคสองให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 17 นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคล ที่เกี่ยวข้อง กับสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการ ดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

มาตรา 21 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้สหกรณ์เสียหาย ถ้าสหกรณ์ไม่ร้องทุกข์หรือฟ้องคดี ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ได้ โดยส่งเรื่องให้พนักงาน อัยการพิจารณารับว่าต่างให้สหกรณ์ และให้สหกรณ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ ฟ้องคดี หรือ การว่าต่างแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานอัยการ แล้วแต่กรณี

มาตรา 22 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอันอาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มี ข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชีหรือ ตามรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

- (1) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- (2) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ระงับการปฏิบัติที่เป็นเหตุให้เกิด ข้อบกพร่องหรืออาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก
- (3) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หยุดปฏิบัติหน้าที่เป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้แล้วเสร็จ
- (4) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ หรือให้ กรรมการซึ่งเกี่ยวข้องกับการนั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการ

มาตรา 23/1 ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์มีคำสั่งตามมาตรา 22 (3) ให้นายทะเบียน สหกรณ์สั่งให้ผู้ตรวจการสหกรณ์หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายดำเนินการแทน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องให้แล้วเสร็จตามวิธีการและภายในระยะเวลาที่ นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และดำเนินกิจการแทนสหกรณ์นั้น โดยให้ถือว่าผู้ได้รับมอบหมายดังกล่าว เป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอกจนกว่าจะแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้แล้วเสร็จโดยให้ ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 33 สหกรณ์จะตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ และต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ และต้อง

- (1) มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ขอจดทะเบียน
- (2) มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
- (3) มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด
- (4) มีสมาชิกซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับภายใต้บทบัญญัติมาตรา 43(7)

**ประเด็นที่ 4 สหกรณ์** ได้แก่ มาตรา 33/1 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 33/1 สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตามมาตรา 33 แบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้

- (1) สหกรณ์การเกษตร
- (2) สหกรณ์ประมง
- (3) สหกรณ์นิคม
- (4) สหกรณ์ร้านค้า
- (5) สหกรณ์บริการ
- (6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน
- (8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ลักษณะของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน วัตถุประสงค์ และขอบเขตแห่งการดำเนินการกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

**ประเด็นที่ 5 สมาชิกสมทบ** ได้แก่ มาตรา 41 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 41 สหกรณ์ตามมาตรา 33/1 อาจรับสมาชิกสมทบได้

สมาชิกสมทบต้องเป็นบุคคลธรรมดาซึ่งบรรลุนิติภาวะ เว้นแต่สหกรณ์ ตามมาตรา 33/1 (4) (6) หรือ (7) ที่ตั้งอยู่ในสถานศึกษาอาจรับผู้ศึกษาในสถานศึกษานั้นซึ่งยังไม่บรรลุนิติภาวะเป็นสมาชิกสมทบได้

สมาชิกสมทบต้องมีความสัมพันธ์กับสหกรณ์หรือสมาชิกสหกรณ์ตามหลักเกณฑ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์ประกาศกำหนด

คุณสมบัติ วิธีรับสมัคร และการขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกสมทบ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับโดยความเห็นชอบของนายทะเบียนสหกรณ์

ห้ามมิให้สหกรณ์ให้สิทธิแก่สมาชิกสมทบในการนับชื่อของสมาชิกสมทบเข้าเป็นองค์ประชุม ในการประชุมใหญ่ การออกเสียงในเรื่องใดๆ หรือเป็นกรรมการดำเนินการ หรือกู้ยืมเงินเกินกว่าเงินฝากและทุนเรือนหุ้นของตนเองจากสหกรณ์

**ประเด็นที่ 6 อำนาจกระทำการของสหกรณ์** ได้แก่ มาตรา 46(5) มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 46 เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการดังต่อไปนี้ได้

ของสมาชิก

(1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์

(2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

(4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

(5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมฉาบกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคลากรหรือลูกจ้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

(6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

(7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

(8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

(9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

**ประเด็นที่ 7 กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่** ได้แก่ มาตรา 51/1 มาตรา 51/2 มาตรา 51/3

มาตรา 52 และมาตรา 53 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 51/1 ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

มาตรา 51/2 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

(2) ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

(3) ดำเนินกิจการนอกขอบวัตถุประสงค์หรือขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้ใดมีส่วนร่วมในการกระทำของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้นั้นต้องรับผิดชอบร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ในความเสียหายต่อสหกรณ์

มาตรา 51/3 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการไม่ต้องรับผิดชอบตามมาตรา 51/2 ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) พิสูจน์ได้ว่าคนมิได้ร่วมกระทำการอันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์

(2) ได้คัดค้านในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยปรากฏในรายงานการประชุม หรือได้ทำคำคัดค้านเป็นหนังสือยื่นต่อประธานที่ประชุมภายในสามวันนับแต่สิ้นสุดการประชุม

มาตรา 52 ห้ามมิให้บุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นหรือทำหน้าที่กรรมการหรือผู้จัดการ

(1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

(3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ตามมาตรา 22(4)

(4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

(5) เคยถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือผู้จัดการตามมาตรา 89/3 วรรคสอง

(6) เป็นกรรมการหรือผู้จัดการในสหกรณ์ที่ถูกสั่งเลิกตามมาตรา 89/3 วรรคสอง

(7) เป็นบุคคลที่มีลักษณะต้องห้ามตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 53 ให้สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก เพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์แล้วทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

จำนวน คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม วิธีการรับสมัคร และการขาดจากการเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด โดยอาจกำหนดให้แตกต่างกันตามขนาดและประเภทของสหกรณ์ก็ได้

ประเด็นที่ 8 การบัญชี ได้แก่ มาตรา 66-มาตรา 69 มาตรา 71 มาตรา 75 และมาตรา 80 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 66 ให้สหกรณ์จัดทำงบการเงินประจำปีทุกรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ งบการเงินประจำปีต้องเป็นไปตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด งบการเงินประจำปีนั้นต้องทำให้แล้วเสร็จ และให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี



มาตรา 67 ให้สหกรณ์จัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ในคราวที่เสนองบการเงินประจำปี และให้ส่งสำเนารายงานประจำปีและงบการเงินประจำปีไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่มีการประชุม

มาตรา 68 ให้สหกรณ์เก็บรักษารายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์และงบการเงินประจำปี พร้อมทั้งข้อบังคับและกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ไว้ที่สำนักงานของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกขอตรวจดูได้

มาตรา 69 ให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ ในการนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์อาจแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือบุคคลอื่นเป็นผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ ตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

การสอบบัญชานั้น ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการสอบบัญชีและตามระเบียบที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

มาตรา 71 นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งเลิกสหกรณ์ได้เมื่อปรากฏว่า

(1) สหกรณ์ไม่เริ่มดำเนินกิจการภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่จดทะเบียนหรือหยุดดำเนินกิจการติดต่อกันเป็นเวลาสองปีนับแต่วันที่หยุดดำเนินกิจการ

(2) สหกรณ์ไม่ส่งสำเนารายงานประจำปีและงบการเงินประจำปีต่อนายทะเบียนสหกรณ์เป็นเวลาสามปีติดต่อกัน

(3) สหกรณ์ไม่อาจดำเนินกิจการให้เป็นผลดี หรือการดำเนินกิจการของสหกรณ์ก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือประโยชน์ส่วนรวม

มาตรา 75 การชำระบัญชีสหกรณ์ที่เลิกเพราะเหตุอื่นนอกจากล้มละลาย ให้ที่ประชุมใหญ่ตั้งผู้ชำระบัญชีโดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ขึ้นทำการชำระบัญชีสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เลิกสหกรณ์หรือนับแต่วันที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มีคำสั่งให้ยกอุทธรณ์แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่ที่ประชุมใหญ่ไม่เลือกตั้งผู้ชำระบัญชีภายในกำหนดเวลาดังกล่าวหรือนายทะเบียนสหกรณ์ไม่ให้ความเห็นชอบในการเลือกตั้งผู้ชำระบัญชี ให้นายทะเบียนสหกรณ์ตั้งผู้ชำระบัญชีขึ้นทำการชำระบัญชีสหกรณ์ได้

เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์เห็นสมควรหรือเมื่อสมาชิกมีจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสามของสมาชิกทั้งหมดร้องขอต่อนายทะเบียนสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์จะแต่งตั้งผู้ชำระบัญชีคนใหม่แทนผู้ชำระบัญชีซึ่งได้รับเลือกตั้งหรือซึ่งได้ตั้งไว้ก็ได้

ให้นายทะเบียนสหกรณ์จดทะเบียนผู้ชำระบัญชีซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบตามวรรคหนึ่ง หรือผู้ชำระบัญชีซึ่งได้รับแต่งตั้งตามวรรคสองหรือวรรคสาม และให้ปิดประกาศชื่อผู้ชำระบัญชีไว้ที่สำนักงานของสหกรณ์นั้น สำนักงานสหกรณ์อำเภอหรือหน่วยส่งเสริมสหกรณ์ และที่ว่าการอำเภอหรือสำนักงานเขตแห่งท้องที่ที่สหกรณ์นั้นตั้งอยู่ภายในสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียนผู้ชำระบัญชี ผู้ชำระบัญชีอาจได้รับคำตอบแทนตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 80 ผู้ชำระบัญชีต้องทำงบการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่เลิกสหกรณ์โดยไม่ชักช้า และให้นายทะเบียนสหกรณ์ตั้งผู้สอบบัญชีเพื่อตรวจสอบงบการเงินนั้น

เมื่อผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นต่องบการเงินแล้ว ให้ผู้ชำระบัญชีเสนองบการเงิน ต่อที่ประชุมใหญ่เพื่ออนุมัติ แล้วเสนองบการเงินนั้นต่อนายทะเบียนสหกรณ์

ในกรณีที่การประชุมใหญ่ไม่ครบองค์ประชุม ให้ผู้ชำระบัญชีเสนองบการเงินต่อนายทะเบียนสหกรณ์เพื่ออนุมัติ

**ประเด็นที่ 9 การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน** ได้แก่ มาตรา 89/1 มาตรา 89/2 มาตรา 89/3 และมาตรา 89/4 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 89/1 เว้นแต่จะได้บัญญัติไว้เป็นการเฉพาะในหมวดนี้ ให้การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นไปตามบทบัญญัติในหมวดอื่นด้วย

มาตรา 89/2 การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในเรื่องดังต่อไปนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ อาจกำหนดให้แตกต่างกันไปตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้

- (1) การกำหนดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
- (2) การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการ
- (3) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อ
- (5) การรับฝากเงิน การก่อหนี้ และการสร้างภาระผูกพัน ซึ่งรวมถึงการกู้ยืมเงินหรือการค้าประกัน
- (6) การดำรงเงินกองทุน
- (7) การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- (8) การฝากเงินหรือการลงทุน
- (9) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล
- (10) การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง
- (11) การจัดทำบัญชี การจัดทำและการเปิดเผยงบการเงิน การสอบบัญชี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- (12) การจัดเก็บและรายงานข้อมูล
- (13) เรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและการกำกับดูแล

ในการออกกฎกระทรวงตามวรรคหนึ่ง ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์หารือร่วมกับกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย

มาตรา 89/3 ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์เครดิตยูเนียนใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 89/2 ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่องหรือระงับการดำเนินการนั้นได้

ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นว่าการกระทำตามวรรคหนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อสหกรณ์หรือสมาชิก ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการนั้น พ้นจากตำแหน่ง หรือสั่งให้เลิกสหกรณ์ดังกล่าวได้แล้วแต่กรณี และให้นำมาตรา 24 มาตรา 25 และมาตรา 73 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 89/4 เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการที่ปรึกษาการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน" ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นกรรมการ

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหา และเสนอให้ปรับปรุงระเบียบหรือคำสั่ง เกี่ยวกับการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนแก่นายทะเบียนสหกรณ์

ให้นำมาตรา 13 มาใช้บังคับแก่การประชุมของคณะกรรมการที่ปรึกษาการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยอนุโลม

**ประเด็นที่ 10 ชุมนุมสหกรณ์** ได้แก่ มาตรา 101 มาตรา 105 มาตรา 105/1 มาตรา 121 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 101 สหกรณ์ตั้งแต่ห้าสหกรณ์ขึ้นไปที่ประสงค์จะร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมกันนั้น อาจรวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้

ชุมนุมสหกรณ์ใดจะมีฐานะเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ จะต้องตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยประโยชน์แก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศ ที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกัน เพื่อประกอบธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

มาตรา 105 ให้ชุมนุมสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วเป็นนิติบุคคลและเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ให้ชุมนุมสหกรณ์มีอำนาจกระทำการได้ตามมาตรา 46 และตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

ให้นำบทบัญญัติในหมวด 3 หมวด 4 หมวด 4/1 หมวด 5 และหมวด 6 มาใช้บังคับกับชุมนุมสหกรณ์โดยอนุโลม

มาตรา 105/1 เพื่อส่งเสริมระบบสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ให้ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศมีอำนาจร่วมกับสหกรณ์สมาชิกของตนจัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ของสมาชิกสหกรณ์และครอบครัวตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 121 ให้นายทะเบียนสหกรณ์เป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรและมีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และมีรองนายทะเบียนสหกรณ์เป็นผู้ช่วย มีอำนาจหน้าที่ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

ให้สหกรณ์จังหวัดเป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดที่กลุ่มเกษตรกรตั้งอยู่ และมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

สำหรับกรุงเทพมหานครให้ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 เป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรกรุงเทพมหานคร

**ประเด็นที่ 11 การพิจารณาอุทธรณ์** ได้แก่ มาตรา 128/1-มาตรา 128/5 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 128/1 ให้มีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ ประกอบด้วย

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง ในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมาย เป็นกรรมการ

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ

มาตรา 128/2 ให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ที่อุทธรณ์ตามมาตรา 128/4

(2) มีหนังสือเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำหรือสั่งให้บุคคลดังกล่าวส่งเอกสารหรือหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์

(3) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มอบหมาย

มาตรา 128/3 ให้นำมาตรา 13 มาใช้บังคับแก่การประชุมของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์โดยอนุโลม

มาตรา 128/4 คำสั่งตามมาตรา 20 มาตรา 22(3) และ (4) มาตรา 71 และมาตรา 89/3 วรรคสอง รวมถึงคำสั่งเลิกกลุ่มเกษตรกรตามพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามมาตรา 119 วรรคสอง ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่ง

คำสั่งไม่รับจดทะเบียนตามมาตรา 38 และคำสั่งตามมาตรา 44 ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่ง

การอุทธรณ์ตามวรรคหนึ่งและวรรคสองไม่เป็นเหตุทุเลาการบังคับตามคำสั่ง เว้นแต่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์จะเห็นสมควรให้มีการทุเลาการบังคับตามคำสั่งนั้นไว้ชั่วคราว

มาตรา 128/5 หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการอุทธรณ์และวิธีพิจารณาอุทธรณ์ของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์กำหนด

ให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มีคำวินิจฉัยอุทธรณ์ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับอุทธรณ์ แล้วแจ้งคำวินิจฉัยอุทธรณ์พร้อมด้วยเหตุผลเป็นหนังสือไปยังผู้อุทธรณ์โดยไม่ชักช้า

คำวินิจฉัยของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นที่สุด

**ประเด็นที่ 12 บทกำหนดโทษ** ได้แก่ มาตรา 129-มาตรา 133 มาตรา 133/1-มาตรา 133/5 มีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 129 ผู้ใดใช้คำว่า “สหกรณ์” หรือ “กลุ่มเกษตรกร” ประกอบกับชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ โดยมีได้เป็นสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และปรับอีกวันละไม่เกินห้าพันบาทจนกว่าจะได้เลิกใช้

มาตรา 130 ผู้ใดไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ซึ่งสั่งการตามมาตรา 17 หรือไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของกลุ่มเกษตรกรตามคำสั่งของ นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 128 แล้วแต่กรณี ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 131 ผู้ใดขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ตามมาตรา 18 หรือขัดขวาง หรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 124 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 132 ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 22 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์นอกขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 33/1 วรรคสอง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133/1 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์โดยผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการดำเนินกิจการนั้นเป็นภัยอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชนหรือความมั่นคงของรัฐ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133/2 ผู้ใดฝ่าฝืนไม่จัดการรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ หรือไม่ส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นของสหกรณ์ให้แก่ผู้ชำระบัญชีตามมาตรา 78 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท

มาตรา 133/3 ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 89/2 (4) (5) (6) (7) (8) (10) (11) (13) หรือ (13) ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท

มาตรา 133/4 ผู้ใดฝ่าฝืนไม่แก้ไขข้อบกพร่องหรือระงับการดำเนินการตามที่ นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 89/3 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133/5 ในกรณีที่สหกรณ์กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ลงมติให้สหกรณ์ดำเนินการหรืองดเว้นการดำเนินการ หรือเป็นผู้ดำเนินการหรือรับผิดชอบในการดำเนินการนั้น ได้กระทำความผิดหน้าที่ของตนด้วยประการใดๆ โดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงห้าปีและปรับไม่เกินห้าแสนบาท

โดยสรุป พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 34 ก หน้า 27 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 โดยมีเหตุผลในการตรา เนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานานทำให้มีบทบัญญัติบางประการไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและคุ้มครองระบบสหกรณ์ สมควรปรับปรุงบทบัญญัติของพระราชบัญญัติดังกล่าวเพื่อการพัฒนา คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพแก่ระบบสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### กิจกรรม 12.1.1

1. เหตุผลในการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีที่มาอย่างไร
2. สาระสำคัญของพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีประเด็นสำคัญอย่างไรบ้าง อธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.1)

## เรื่องที่ 12.1.2

### กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

กฎกระทรวง คือ กฎหมายลำดับรองที่ออกโดยนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ซึ่งเป็นผู้รักษาการตามกฎหมายแม่บท เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายแม่บทกำหนด อาทิ เรื่องค่าธรรมเนียม เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการในการขออนุญาตต่างๆ โดยกฎกระทรวงอาจมีชื่อเรียกต่างกันไป เช่น กฎทรวง กฎสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ กฎกระทรวงไม่มีรูปแบบของการร่างอย่างชัดเจน

#### 1. แนวทางการเสนอร่างกฎกระทรวง

1.1 แบบของกฎกระทรวง ประกอบด้วย ชื่อของกฎกระทรวง บทอาศัยอำนาจ วันที่บังคับใช้ การแบ่งหมวดหมู่ และการยกเลิกหรือแก้ไขเพิ่มเติม มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ชื่อของกฎกระทรวง คณะกรรมการกฤษฎีกา คณะพิเศษ ได้กำหนดวิธีการตั้งชื่อกฎกระทรวงโดยชื่อกฎกระทรวงจะต้องแสดงเนื้อหาสาระไว้ด้วย เช่น กฎกระทรวงการรับรองโรงเรียนสอนขับรถ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 (ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0204/13267 ลงวันที่ 12 ตุลาคม 2543)

1.1.2 บทอาศัยอำนาจ กฎกระทรวงเป็นกฎหมายลำดับรองที่ต้องอ้างที่มาของการออกกฎกระทรวง เช่นเดียวกับการออกกฎหมายลำดับรองอื่น เช่น กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 "อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 วรรคสาม และวรรคหก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 นายกรัฐมนตรีออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้"

1.1.3 วันที่ใช้บังคับ แบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ

1) กรณีที่กฎกระทรวงไม่ได้กำหนดวันใช้บังคับ จึงให้ถือวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นวันใช้บังคับ

2) กรณีกฎกระทรวงกำหนดวันใช้บังคับ อาทิ นับแต่วันที่ วันถัดจาก หรือภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

1.1.4 การแบ่งหมวดหมู่ กฎกระทรวงไม่จำเป็นต้องมีหมวดหมู่เสมอไป ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสั้นหรือยาว ในกฎกระทรวงที่มีความยาวมากๆ ก็อาจแบ่งหมวดหมู่ได้ เช่น กฎสำนักนายกรัฐมนตรีออกตามความในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเครื่องแบบข้าราชการฝ่ายพลเรือน พ.ศ. 2478

**1.1.5 การยกเลิกหรือแก้ไขเพิ่มเติม** การใช้ถ้อยคำของการยกเลิก หรือแก้ไขเพิ่มเติม มีแบบดังนี้

1) ถ้าเป็นการยกเลิก ก็จะใช้ถ้อยคำว่า “ข้อ... ให้ยกเลิกข้อ...แห่งกฎกระทรวง..... พ.ศ. ....”

2) ถ้าเป็นการแก้ไขเพิ่มเติม ก็จะใช้ถ้อยคำว่า “ข้อ... ให้ยกเลิกความในข้อ...แห่งกฎกระทรวง..... พ.ศ. .... และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน”

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ข้อนั้นของกฎกระทรวงที่ยกเลิกมีการแก้ไขเพิ่มเติมมาก่อนหน้านี้หลายครั้ง จะต้องอ้างการแก้ไขเพิ่มเติมข้อนั้นในครั้งสุดท้ายไว้ด้วย เพื่อให้รู้ประวัติของการถูกแก้ไข ซึ่งก็เป็นเช่นเดียวกับแบบของการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติเช่นกัน เช่น “ข้อ... ให้ยกเลิกความในข้อ...แห่งกฎกระทรวง..... พ.ศ. .... ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎกระทรวง (ฉบับที่...) พ.ศ. .... และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน.....”

**1.2 ผู้มีอำนาจออกกฎกระทรวงและการเสนอร่างกฎกระทรวงต่อคณะรัฐมนตรี** ผู้มีอำนาจออกกฎกระทรวง คือ รัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายแม่บทซึ่งให้อำนาจออกกฎกระทรวงนั้นๆ และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2548 กำหนดให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้ลงนามเสนอร่างกฎกระทรวงที่เกี่ยวกับนโยบายสำคัญที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งเมื่อพิจารณาตามตัวบทกฎหมายไม่ได้บังคับให้ต้องนำร่างกฎกระทรวงทุกฉบับเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา แต่ด้วยหลักที่ว่าด้วยความรับผิดชอบร่วมกันของรัฐมนตรี รัฐมนตรีคนใดจะออกกฎกระทรวงก็ต้องให้คณะรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาเสียก่อน ซึ่งเป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติทางรัฐธรรมนูญของประเทศไทย

**1.3 ขั้นตอนการนำกฎกระทรวงมาบังคับใช้เป็นกฎหมาย** ร่างกฎกระทรวงจะใช้บังคับได้เมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา

## 2. กระบวนการพิจารณาร่างกฎกระทรวง

กระบวนการพิจารณาร่างกฎกระทรวง มีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย การออกกฎกระทรวง การรับฟังความคิดเห็น และการเสนอร่างกฎกระทรวง โดยกระบวนการพิจารณาร่างกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 การออกกฎกระทรวง มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

2.1.1 การออกกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานาน ทำให้มีบทบัญญัติบางประการไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและคุ้มครองระบบสหกรณ์

2.1.2 การประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ครั้งที่ 80/2561 วันศุกร์ ที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 และครั้งที่ 81/2561 วันพฤหัสบดี ที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 ที่ประชุมได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติแล้วลงมติเห็นสมควรประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 โดยพระราชบัญญัตินี้จะมีผลใช้บังคับในวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



2.1.3 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 ได้บัญญัติให้การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนไว้เป็นการเฉพาะและกำหนดเป็นกฎกระทรวง 13 ฉบับ

## 2.2 การรับฟังความคิดเห็น มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดจัดรับฟังความคิดเห็นสำหรับขบวนการสหกรณ์เรื่องกฎกระทรวงทั้ง 13 ฉบับ

2.2.2 ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จัดการประชุมหารือเพื่อทบทวนความคิดเห็นระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ โดยจัดระดับผลกระทบน้อย ผลกระทบปานกลาง และผลกระทบมาก สรุปผลดังนี้

1) กฎกระทรวงที่สามารถบังคับใช้กับสหกรณ์ ระดับที่มีผลกระทบกับสหกรณ์น้อย จำนวน 8 ฉบับ ได้แก่

(1) กฎกระทรวงกำหนดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(2) กฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(3) กฎกระทรวงกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ และคณะอนุกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(4) กฎกระทรวงการดำรงเงินกองทุนของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(5) กฎกระทรวงธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(6) กฎกระทรวงการจัดทำบัญชี การจัดทำและเปิดเผยงบการเงิน การสอบบัญชี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี พ.ศ. ....

(7) กฎกระทรวงการจัดเก็บและรายงานข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(8) กฎกระทรวงการกำหนดอัตราเงินปันผลของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

2) กฎกระทรวงที่ควรชะลอในการบังคับใช้โดยให้มีการจัดทำประชาพิจารณ์เพิ่มเติม ระดับที่มีผลกระทบกับสหกรณ์ปานกลาง จำนวน 4 ฉบับ ได้แก่

(1) กฎกระทรวงการรับฝากเงิน การก้อหน้ การสร้างภาวะผูกพัน การกั้ยืมเงิน หรือการค้าประกันของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(2) กฎกระทรวงการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(3) กฎกระทรวงการฝากเงินและการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

(4) กฎกระทรวงการจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง พ.ศ. ....

3) กฎกระทรวงที่มีผลกระทบกับสหกรณ์มาก จำนวน 1 ฉบับ ได้แก่ กฎกระทรวงการให้กู้และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

### 2.3 การเสนอร่างกฎกระทรวง มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอร่างกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวง จำนวน 7 ฉบับ และอยู่ระหว่างการเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา (ข้อมูล ณ วันที่ 7 พฤศจิกายน 2563) ได้แก่

1) กฎกระทรวงกำหนดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

2) กฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

3) กฎกระทรวงกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ และคณะอนุกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

4) กฎกระทรวงการดำรงเงินกองทุนของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

5) กฎกระทรวงธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

6) กฎกระทรวงการจัดทำบัญชี การจัดทำและเปิดเผยงบการเงิน การสอบบัญชี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี พ.ศ. ....

7) กฎกระทรวงการจัดเก็บและรายงานข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

2.3.2 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอร่างกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2563 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวง จำนวน 5 ฉบับ (ข้อมูล ณ วันที่ 7 พฤศจิกายน 2563) ได้แก่

1) ร่าง กฎกระทรวงการให้กู้ และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... มีสาระสำคัญ คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขเกี่ยวกับการให้เงินกู้ และให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น กำหนดให้สหกรณ์จะให้เงินกู้แก่สมาชิกได้ 3 ประเภท คือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน จะกำหนดวงชำระหนี้ได้ไม่เกิน 12 งวด เงินกู้สามัญ เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อใช้จ่าย หรือการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ กำหนดวงชำระหนี้ได้ไม่เกิน 150 งวด และเงินกู้พิเศษ มีวัตถุประสงค์ของการกู้เพื่อประกอบอาชีพหรือการเคหะ หรือประโยชน์ในความมั่นคงหรือพัฒนาคุณภาพชีวิต กำหนดวงชำระหนี้ได้ไม่เกิน 360 งวด อายุสูงสุดของผู้กู้ชำระหนี้แล้วเสร็จได้ไม่เกิน 75 ปี เป็นสมาชิกมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน การกู้ยืมเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป กำหนดให้สมาชิกต้องส่งข้อมูลเครดิตยูโร เป็นต้น

2) ร่าง กฎกระทรวงการรับฝากเงิน การก่อกำหนด การสร้างภาระผูกพัน การกู้ยืมเงิน หรือการค้ำประกันของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... มีสาระสำคัญ คือ การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับการรับฝากเงิน ก่อหนี้ และสร้างภาระผูกพัน รวมถึงการกู้ยืมเงิน หรือการค้ำประกันของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ ไม่เกิน 3 ปี กำหนดให้สหกรณ์และชุมนุม สหกรณ์ออมทรัพย์จะก่อกำหนดและภาระผูกพันได้ไม่เกิน 1.5 เท่า ของทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรองของสหกรณ์ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะก่อกำหนดและภาระผูกพันได้ไม่เกิน 5 เท่าของ ทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรองของสหกรณ์

3) ร่าง กฎกระทรวงการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์และ สหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... มีสาระสำคัญ คือ การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขเกี่ยวกับ การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้ทั้ง 2 สหกรณ์ มีสภาพคล่องเพียงพอและดำรงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว โดยที่มูลค่าไม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การกำหนดให้สหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่ ปราศจากภาระผูกพัน อาทิ เงินสด เงินฝากธนาคาร โดยเฉลี่ยรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของยอดเงิน รับฝากทุกประเภท ส่วนชุมนุมสหกรณ์กำหนดไว้ที่ร้อยละ 6

4) ร่าง กฎกระทรวงการจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง พ.ศ. .... มีสาระสำคัญ คือ เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับการจัดชั้นสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้สามารถจัดชั้นการให้เงินกู้และการให้ สินเชื่อหรือสินทรัพย์ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ได้อย่างแท้จริงและการกันเงินสำรอง เช่น กำหนดให้สหกรณ์ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจากเงินต้นเงินคงเหลือสำหรับลูกหนี้จัดชั้น ดังนี้ ลูกหนี้จัดชั้น กล่าวถึงเป็นพิเศษ ร้อยละ 2 ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ 20 ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย ร้อยละ 50 ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญและลูกหนี้จัดชั้นสูญ ร้อยละ 100

5) ร่าง กฎกระทรวงการกำกับการกระจุกตัวธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... มีสาระสำคัญ คือ เป็นการกำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ เครดิตยูเนียนจำกัดปริมาณการทำธุรกรรมกับลูกหนี้และเจ้าหนี้รายใดรายหนึ่งเพื่อเป็นการป้องกันการ กระจุกตัวความเสี่ยงไม่ให้สูงจนเกินไป เช่น สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์จะฝากเงินหรือให้กู้แก่สหกรณ์และ ชุมชุมสหกรณ์ทุกประเภทรวมกันแล้วแต่ละแห่งได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรองของ สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ผู้ฝากเงินหรือให้กู้เงิน แต่ไม่นับรวมการฝากเงินในชุมนุมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้น เป็นสมาชิก และกำหนดด้วยว่า สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ก่อกำหนดและภาระผูกพันกับสหกรณ์ทุกประเภท หรือชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภทรวมกันแล้วแต่ละแห่งได้ไม่เกิน ร้อยละ 25 ของทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรอง ยกเว้นกรณีสหกรณ์ก่อกำหนดและภาระผูกพันกับชุมนุมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้นเป็นสมาชิกรวมกันแล้ว ให้ทำได้ ไม่เกินร้อยละ 50

2.4 ตัวอย่างร่าง กฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... จากการที่คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวง และอยู่ระหว่างการเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา มีหลายฉบับ ในเนื้อหาครั้งนี้ จึงขอเสนอกรณีศึกษา ร่าง กฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

2.4.1 คุณสมบัติของกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการต้องมีองค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ โดยสหกรณ์ขนาดเล็กต้องมีกรรมการอย่างน้อยหนึ่งคน และสหกรณ์ขนาดใหญ่ต้องมีกรรมการอย่างน้อยสามคน ที่มีคุณวุฒิการศึกษา ด้านการเงิน การบัญชี การบริหารจัดการ เศรษฐศาสตร์ หรือผ่านการฝึกอบรมและมีหลักฐานการผ่านการฝึกอบรม

#### หน่วยงานการจัดฝึกอบรม

(1) ให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ที่มีฐานะเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ สถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง สามารถนำหลักสูตรมาจัดฝึกอบรมแก่กรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ได้ โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

(2) ให้หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมมอบหลักฐานการผ่านการฝึกอบรมแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมพร้อมทั้งส่งรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นสุดการฝึกอบรม

สำหรับหลักสูตรการจัดฝึกอบรม เห็นว่า ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำหลักสูตรเสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 พิจารณา เห็นชอบหลักสูตรพัฒนากรรมการสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยกำหนดให้กรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ที่เข้าอบรมครบ 54 ชั่วโมง ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารงานสหกรณ์ เมื่ออบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ส่งรายชื่อให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ขึ้นทะเบียน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นหลักฐานตรวจสอบว่าเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติการเป็นคณะกรรมการสหกรณ์ต่อไป จึงถือว่าเป็นการปรับตัวของสหกรณ์เพื่อเตรียมรองรับกับการประกาศกฎกระทรวงในการดำเนินงานของสหกรณ์

2.4.2 ลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

#### 1) สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก

(1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

(3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ

(4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

## 2) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่

(1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

(3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ

(4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

(5) เคยถูกธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ถอดถอนจากการเป็นกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือที่ปรึกษาของผู้ให้บริการทางการเงินซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานดังกล่าว เว้นแต่จะพ้นระยะเวลาที่กำหนดห้ามดำรงตำแหน่ง หรือได้รับการยกเว้นจากหน่วยงานที่กำกับดูแลแล้วแต่กรณี

(6) มีหรือเคยมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจหรือการดำเนินกิจการใดๆ ที่ผิดกฎหมายหรือที่มีลักษณะเป็นการหลอกลวงผู้อื่นหรือฉ้อโกงประชาชน

(7) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

(8) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือที่ปรึกษาของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์แห่งอื่น รวมถึงสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ประเภทอื่น เว้นแต่เป็นกรรมการชุมนุมสหกรณ์ ทั้งนี้ ในกรณีที่ เป็นกรรมการของสหกรณ์ ให้กรรมการรายดังกล่าวสามารถเป็นกรรมการของชุมนุมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้น เป็นสมาชิกอยู่ได้อีกไม่เกินกว่าหนึ่งแห่ง

(9) เป็นกรรมการสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ที่พ้นจากตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์นั้นไม่เกินหนึ่งปี หรือเป็นผู้จัดการสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ที่พ้นจากตำแหน่งกรรมการสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ไม่เกินหนึ่งปี แล้วแต่กรณี

(10) ผิดนัดชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยกับนิติบุคคลที่เป็นสมาชิกตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตเกินกว่าเก้าสิบวัน ในระยะเวลาสองปี ก่อนวันที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการหรือวันที่ทำสัญญาจ้างเป็นผู้จัดการและในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่

(11) ผิดนัดชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยกับสหกรณ์ในระยะเวลาสองปีทางบัญชี ถึงวันที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการหรือวันที่ทำสัญญาจ้างเป็นผู้จัดการ และในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ จะเห็นได้ว่า จากลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เห็นว่า สหกรณ์ขนาดเล็กบุคคลหนึ่งสามารถเป็นกรรมการได้มากกว่าหนึ่งสหกรณ์ แต่ต้องเป็นสหกรณ์ประเภทอื่น

2.4.3 การกำหนดระยะเวลาการมีคณะกรรมการที่มีคุณลักษณะตามกฎกระทรวง ภายในระยะเวลา 5 ปี หากสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ใดไม่มีกรรมการที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ให้สหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์นั้นดำเนินการให้มีกรรมการที่มีคุณสมบัติภายใน 6 เดือน นับแต่วันที่สหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์มีคณะกรรมการชุดใหม่

จะเห็นได้ว่า จากการกำหนดระยะเวลาให้สหกรณ์มีคณะกรรมการที่มีคุณลักษณะตามกฎกระทรวง เห็นว่า ถ้าสหกรณ์บางแห่งมีผู้เชี่ยวชาญน้อย อาจส่งผลต่อการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการซึ่งสหกรณ์อาจดำเนินการขอแก้ไขข้อบังคับกำหนดให้มีการสมัครเป็น 2 ประเภท คือ 1) กรรมการประเภททั่วไป และ 2) กรรมการประเภทมีคุณสมบัติเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสหกรณ์ในการพิจารณาตามความเหมาะสมของสหกรณ์

โดยสรุป กฎกระทรวงที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกฎหมายลำดับรองที่ออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งออกตามออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 ซึ่งอยู่ระหว่างการเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เช่น กฎกระทรวงการให้กู้ และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... ส่งผลถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ในการปรับโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ เมื่อมีการประกาศใช้สหกรณ์ต้องเตรียมความพร้อมในการศึกษาข้อมูล และพร้อมที่จะปรับการบริหารงานให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงที่จะออกมาในอนาคต

#### กิจกรรม 12.1.2

กฎกระทรวงมาตรา 89/2 มีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างมา 2 ประเด็น

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.2)

## เรื่องที่ 12.1.3

### ข้อบังคับของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์เป็นกฎหมายหลักที่ทุกสหกรณ์ต้องดำเนินการตามกฎหมาย ส่วนข้อบังคับจะเป็นของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ การกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์ต้องไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเมื่อมีการกำหนดแล้วอาจจะมีการแก้ไขเพิ่มเติมได้โดยอำนาจของสมาชิกในประชุมใหญ่ ข้อบังคับของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 34(4) บัญญัติให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ดำเนินการร่างข้อบังคับภายใต้บทบัญญัติมาตรา 43 และเสนอให้ที่ประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกพิจารณากำหนดเป็นข้อบังคับของสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้น เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งต้องไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ แล้วนำข้อบังคับดังกล่าวไปขอจดทะเบียนกับนายทะเบียนสหกรณ์

#### 1. การกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 43 บัญญัติให้ทุกสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ต้องมีรายการไว้ในข้อบังคับ ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วย

- 1) ชื่อสหกรณ์ ซึ่งต้องมีคำว่า “จำกัด” อยู่ท้ายชื่อ
- 2) ประเภทของสหกรณ์
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) ที่ตั้งสำนักงานใหญ่และที่ตั้งสำนักงานสาขา
- 5) ทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้น มูลค่าหุ้น การชำระค่าหุ้นด้วยเงินหรือทรัพย์สินอื่น การขายและการโอนหุ้น

ตลอดจนการจ่ายเงินค่าหุ้น

6) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินงาน วิธีรับสมาชิก การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิหน้าที่ของสมาชิก

7) คุณสมบัติของสมาชิก วิธีรับสมาชิก การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิหน้าที่ของสมาชิก

8) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่

9) การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

10) การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

ทั้งนี้ การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสามารถกระทำได้โดยมติที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ และต้องนำข้อบังคับที่แก้ไขเพิ่มเติมนั้นไปจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ที่ประชุมใหญ่ลงมติ เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์ได้จดทะเบียนสหกรณ์แล้วจึงมีผลใช้บังคับได้ ตามมาตรา 44 ในกรณี

มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความในข้อบังคับ ให้สหกรณ์ขอคำวินิจฉัยจากนายทะเบียนสหกรณ์และให้ถือปฏิบัติตามคำวินิจฉัยนั้นตามมาตรา 45

กระบวนการในการกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์มี 2 ลักษณะ คือ การกำหนดข้อบังคับใหม่และการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ

1.1 การกำหนดข้อบังคับใหม่ กรณีเป็นการจัดตั้งสหกรณ์ใหม่จะต้องกำหนดข้อบังคับ ตามประเภทของสหกรณ์ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์จะมีรูปแบบที่ชัดเจนไว้เบื้องต้น ทั้งนี้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องพิจารณาข้อบังคับของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกที่จะจัดตั้ง แต่ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับพระราชบัญญัติสหกรณ์หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตามขั้นตอนการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อประชุมใหญ่เมื่อข้อบังคับผ่านที่ประชุมใหญ่แล้วคณะผู้จัดตั้ง จะต้องนำเสนอนายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบ เมื่อเห็นชอบแล้วก็นำมาถือปฏิบัติต่อไป และสหกรณ์จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงอาจจะต้องจัดทำประกาศหรือมติคณะกรรมการดำเนินการเพื่อการถือใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

1.2 การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมกรณีสหกรณ์ได้มีการดำเนินการมาแล้ว อาจจะมีข้อบังคับบางข้อ ที่อาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรืออาจจะแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ทั้งฉบับก็ได้ ทั้งนี้กระบวนการในการแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์โดยทั่วไปมีดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะต้องพิจารณาเห็นชอบในที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการในข้อบังคับหรือประเด็นที่จะแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับของสหกรณ์
- 2) จัดทำรายละเอียดเปรียบเทียบ และเหตุผลที่ต้องแก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อบังคับ
- 3) บรรจุเป็นวาระในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อนำเสนอข้อบังคับที่ขอแก้ไขหรือเพิ่มเติมให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติให้แก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อบังคับตามที่คณะกรรมการดำเนินการเสนอ โดยจะต้องทำเป็นหนังสือเชิญสมาชิกให้เข้าประชุมใหญ่พร้อมรายละเอียดในการแก้ไขข้อบังคับให้สมาชิกสหกรณ์ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน
- 4) เมื่อที่ประชุมใหญ่อนุมัติเห็นชอบให้แก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์แล้วจะต้องนำไปเสนอนายทะเบียนสหกรณ์รับทราบการแก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อบังคับของสหกรณ์ก่อนจะถือปฏิบัติต่อไปได้ตามที่ได้แก้ไขหรือเพิ่มเติม

## 2. สาระสำคัญการร่างข้อบังคับของสหกรณ์

สาระสำคัญการร่างข้อบังคับของสหกรณ์ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างที่มาจากร่างข้อบังคับของประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ได้ให้ความเห็นชอบไว้ รวมทั้งที่หน่วยงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปรับปรุงเผยแพร่ให้สหกรณ์พิจารณาถือใช้หรือปรับใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้สหกรณ์สามารถแก้ไขเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงข้อความในข้อบังคับของสหกรณ์ให้แตกต่างไปจากข้อบังคับฉบับร่างนั้นได้ แต่ต้องไม่ขัดกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ และที่สำคัญข้อบังคับนั้นต้องได้รับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์ด้วย สำหรับข้อบังคับของสหกรณ์ประเภทอื่นอีก 6 ประเภทมีข้อกำหนดในเนื้อหาที่แตกต่างไปบ้างตามวัตถุประสงค์ของแต่ละประเภทสหกรณ์ แต่ที่เหมือนกันหมดทุกประเภทสหกรณ์ คือ ต้องมีรายการ



ตามมาตรา 43 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 รวมทั้งรูปแบบในการบริหารงานภายในสหกรณ์เป็นไป ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สามารถกำหนดข้อบังคับโดยใช้ตัวอย่าง ตามร่างข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหมวดหมู่ ซึ่งประกอบด้วย

หมวด 1 ว่าด้วยชื่อ ประเภท และที่ตั้งสำนักงาน ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(1) (2) และ (4) ระบุรายละเอียดชื่อสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ ที่ตั้งของสหกรณ์ รวมทั้งตราสัญลักษณ์ประจำ สหกรณ์

หมวด 2 ว่าด้วยวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการ ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(3) และบทบัญญัติประกอบ ได้แก่ อำนาจกระทำการตามมาตรา 46 โดยกำหนดความมุ่งหมายของการ ตั้งสหกรณ์ว่าจะกระทำการเพื่อการใดบ้าง ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์หลักที่ระบุว่า สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือ ชึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

หมวด 3 ว่าด้วยทุน ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(5) ระบุรายละเอียดวิธีการออกหุ้น การถือหุ้น การชำระค่าหุ้นด้วยเงินสดเพื่อให้เกิดความมีระเบียบเป็นแนวทางเดียวกัน หรือสิทธิของสหกรณ์ ในความเป็นเจ้าหนี้บุริมสิทธิพิเศษเหนือเงินค่าหุ้น การออกหุ้น รวมถึงการแจ้งยอดจำนวนหุ้นที่สมาชิก ชำระเต็มมูลค่าแล้วทุกสิ้นปีบัญชีของสหกรณ์ การรับฝากเงิน การกู้ยืมเงินและรับเงินจากการออกตั๋วสัญญา ใช้เงินและตราสารการเงินอย่างอื่น การสะสมทุนสำรองและทุนอื่นๆ ว่ามีแหล่งทุนที่จะนำมาใช้ดำเนินงาน ในสหกรณ์จากทางใดบ้าง จากการจัดสรรกำไรสุทธิ การรับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้ ทั้งหมด เป็นหลักในการหาทุนไว้ในสหกรณ์

หมวด 4 ว่าด้วยการดำเนินงาน ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(6) และบทบัญญัติ ประกอบ ได้แก่ บทบัญญัติที่ให้อำนาจกระทำการตามมาตรา 46 บทบัญญัติการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงตามมาตรา 48 ซึ่งมีสาระในรายละเอียดวิธีการที่เป็น แนวปฏิบัติในกิจการสหกรณ์ ที่สำคัญได้แก่ การรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น ข้อกำหนดเกี่ยวกับการ ฝาก ดอกเบี้ย การถอนเงินฝากและอื่นๆ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความ เห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ สำหรับการให้เงินกู้สมาชิกสหกรณ์ ข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ ประเภท และจำกัดแห่งเงินกู้ หลักประกันสำหรับเงินกู้ ลำดับแห่งการให้เงินกู้ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การส่งชำระหนี้เงินกู้ การควบคุมหลักประกัน การเรียกคืนเงินกู้และอื่นๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ การให้เงินกู้สหกรณ์อื่น จะพิจารณาให้กู้ได้ต่อเมื่อสหกรณ์ มีเงินทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว ตามระเบียบที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

กรณีการนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุน ตามบทบัญญัติประกอบในมาตรา 62 การกู้ยืมเงิน หรือการค้าประกันในมาตรา 47 การเงินและการบัญชี โดยเฉพาะการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบของสหกรณ์ การจัดทำทะเบียนและเอกสารของสหกรณ์ การตรวจสอบ บัญชี และการกำกับดูแลสหกรณ์โดยนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

สำหรับรายละเอียดการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามจุดมุ่งหมายของแต่ละสหกรณ์ภายใต้บทบัญญัติที่บังคับไว้เป็นข้อจำกัดในมาตรา 60 ได้แก่ การจัดเป็นทุนสำรองและจ่ายเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง ต่อมาเป็นการเลือกจัดสรรแล้วแต่กรณี ได้แก่ เป็นเงินปันผล เป็นเงินเฉลี่ยคืน เป็นเงินโบนัส เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล เป็นทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ตามระเบียบของสหกรณ์ รวมทั้งการกำหนดที่มาและเงื่อนไขของทุนสำรอง

หมวด 5 ว่าด้วยสมาชิก ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(7) ระบุรายละเอียดวิธีการตลอดจนขั้นตอนปฏิบัติ การเป็นผู้มีสิทธิเป็นสมาชิก คุณสมบัติของสมาชิก การเข้าเป็นสมาชิก การเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้า การมีสิทธิและหน้าที่ในสหกรณ์ การตั้งผู้รับโอนประโยชน์ การขาดจากสมาชิกภาพ การลาออกจากสหกรณ์ รวมถึงการให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ การถอนชื่อสมาชิกออกจากทะเบียน การจ่ายเงินจำนวนเงินของสมาชิกที่ขาดสมาชิกภาพ การหักเงินซึ่งสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์ รวมถึงความรับผิดชอบของสมาชิก

หมวด 6 ว่าด้วยสมาชิกสมทบ กรณีสหกรณ์มีจุดมุ่งหมายที่จะรับสมาชิกสมทบ สหกรณ์ต้องกำหนดคุณสมบัติการเข้าเป็นสมาชิก วิธีการรับสมัคร การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ในฐานะสมาชิกสมทบไว้ในข้อบังคับตามบทบัญญัติในมาตรา 41 วรรคสอง สำหรับรายละเอียดวิธีการสามารถเทียบเคียงกับหมวด 5 ว่าด้วยสมาชิก แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติไว้ ส่วนหลักการรับสมาชิกสมทบมีข้อกำหนดซึ่งระบุว่าสหกรณ์อาจรับสมาชิกสมทบได้ตามที่เห็นสมควร โดยต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และมีความประสงค์จะใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์เป็นประจำ โดยมีคุณสมบัติเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะและเป็นลูกจ้างหรือพนักงานในสถานประกอบการเป็นบุคคลในครอบครัวของสมาชิก เป็นนักเรียนนักศึกษาสหกรณ์ประเภทมหาวิทยาลัย

หมวด 7 ว่าด้วยการประชุมใหญ่ ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(8) และบทบัญญัติประกอบในมาตรา 54 มาตรา 55 มาตรา 56 มาตรา 57 มาตรา 58 และมาตรา 59 ระบุรายละเอียดวิธีการภายใต้บทบัญญัติการประชุมสหกรณ์สองประเภท คือ การประชุมใหญ่สามัญ และการประชุมใหญ่วิสามัญ การแจ้งกำหนดการประชุม องค์ประชุม การนัดประชุมใหญ่ครั้งที่สองถ้าสมาชิกมาประชุมไม่ครบองค์ประชุม รวมถึงอำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่ในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องทั้งปวงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์

หมวด 8 ว่าด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(9) และบทบัญญัติประกอบ ในมาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 52 ฯลฯ ข้อบังคับในส่วนนี้กำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง จึงมีการระบุในเรื่องต่อไปนี้ในข้อบังคับ ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ข้อห้ามบุคคลบางลักษณะไม่ให้ทำหน้าที่กรรมการดำเนินการ อำนาจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก เป็นต้น นอกจากนี้ยังกำหนดเวลาอยู่ในตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การที่ตำแหน่งกรรมการว่างก่อนถึงคราวออกจากวาระ การประชุมและองค์ประชุม อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีสหกรณ์ที่มีความประสงค์ให้มีคณะกรรมการอื่นที่มีใช้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและ

ประชาสัมพันธ์ ตลอดจนคณะกรรมการต่างๆ สามารถดำเนินการได้โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ในหมวดนี้ยังระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานในที่ประชุมของที่ประชุมใหญ่ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ที่ประชุมคณะกรรมการอื่น รวมถึงที่ประชุมใหญ่วิสามัญที่สมาชิกร้องขอให้เรียกประชุมใหญ่กรณีถอดถอนกรรมการดำเนินการ นอกจากนี้ข้อบังคับยังกำหนดการออกเสียงและการวินิจฉัยปัญหาในที่ประชุม ตลอดจนการจัดทำรายงานการประชุมต่างๆ ในสหกรณ์

หมวด 9 ว่าด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ขยายความตามบทบัญญัติหลักในมาตรา 43(10) ประกอบด้วย สาระสำคัญการจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจกำหนดระเบียบของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการคัดเลือกหรือการสอบคัดเลือกการแต่งตั้งหรือจ้าง การกำหนดอัตราเงินเดือน การให้สวัสดิการ และการให้ออกจากตำแหน่งของตำแหน่ง การดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การพ้นจากตำแหน่ง การลาออก การมอบหมายงานในหน้าที่ผู้จัดการให้กรรมการดำเนินการ การแต่งตั้งผู้รักษาการ การเปลี่ยนผู้จัดการ กรณีสหกรณ์ยังมีได้มีการจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มอบหมายในหน้าที่ผู้จัดการให้คณะกรรมการดำเนินการ นอกจากนี้ตำแหน่งผู้จัดการแล้วสหกรณ์อาจมีการจ้างผู้ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ตามความจำเป็นเพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยกำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

หมวด 10 ว่าด้วยที่ปรึกษาและผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นการกำหนดข้อบังคับเพิ่มเติมจากบทบัญญัติมาตรา 43 สำหรับหมวดนี้ระบุถึง การสรรหาบุคคลมาเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็น แนะนำทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยให้ไปกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติในระเบียบที่สหกรณ์กำหนด ข้อบังคับสามารถระบุเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ การดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการได้ด้วย

หมวด 11 ว่าด้วยการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ เป็นการกำหนดข้อบังคับเพิ่มเติมจากบทบัญญัติมาตรา 43 เพื่อให้เกิดความชัดเจนในขั้นตอนปฏิบัติสามารถนำไปกำหนดในข้อบังคับได้

หมวด 12 ว่าด้วยข้อเบ็ดเสร็จ เป็นการกำหนดข้อบังคับที่รวมความสำคัญหลายๆ เรื่องที่จำเป็นต้องกำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ไม่เป็นอุปสรรคในการนำไปดำเนินการหรือปฏิบัติการ เช่น รายการชื่อระเบียบของสหกรณ์ที่บังคับโดยกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และบังคับโดยข้อบังคับของสหกรณ์ การดำเนินคดีเกี่ยวกับความเสียหาย การตีความในข้อบังคับ ทรัพย์สินของสหกรณ์ การจำหน่ายทรัพย์สินเมื่อสหกรณ์ต้องเลิก การกำหนดให้สหกรณ์รับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ตลอดจนคำสั่งหรือคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติของนายทะเบียนสหกรณ์มาใช้เป็นส่วนหนึ่งแห่งข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับยิ่งขึ้น

บทเฉพาะกาล เป็นส่วนสุดท้ายซึ่งกำหนดว่านับแต่วันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ ระเบียบใดซึ่งสหกรณ์ถือใช้อยู่ก่อนวันที่ข้อบังคับนี้ถือใช้และไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ถือใช้ตามระเบียบนั้นไปก่อน จนกว่าจะได้กำหนดระเบียบขึ้นถือใช้ใหม่

### จากการศึกษาสาระสำคัญของข้อบังคับสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ จะเห็นได้ว่า

1) เนื้อหาของข้อบังคับสหกรณ์ มีเนื้อหาที่กฎหมายบังคับว่าต้องมี ตามมาตรา 43 สำหรับเนื้อหาที่มีบทบัญญัติอยู่แล้วในกฎหมายสหกรณ์ เช่น เรื่ององค์ประชุมใหญ่ กำหนดว่า การประชุมใหญ่ของสหกรณ์ต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ต้องมีผู้แทนสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน จึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุมใหญ่ สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกจะมอบอำนาจให้ผู้อื่นมาประชุมแทนคนไม่ได้ ตามมาตรา 57 สำหรับเนื้อหาที่ได้กำหนดเพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้ข้อบังคับสหกรณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ร่างข้อบังคับอาจกำหนดเนื้อหาเพิ่มเติมจากเนื้อหาที่กฎหมายบังคับว่าจะต้องมีและเนื้อหาที่มีบทบัญญัติอยู่แล้วในกฎหมายสหกรณ์ แต่ต้องไม่ขัดกับกฎหมายหลักการและวิธีการสหกรณ์ในสาระสำคัญ เช่น การกำหนดเวลาสิ้นสุดของสหกรณ์ การเข้าเป็นสมาชิก จำนวนเสียอย่างอื่นนอกจากเสียงข้างมาก หรือไม่น้อยกว่าสองในสามที่ต้องการสำหรับการลงมติในบางเรื่องในที่ประชุมใหญ่ การแต่งตั้งคณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษา การจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การตั้งที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การออกระเบียบของสหกรณ์ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องทำธุรกิจบริการสนองความต้องการของสมาชิกในลักษณะที่สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจการ ตลอดจนรวมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) การจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ ในระยะเวลาที่ผ่านมามักจะกำหนดวัตถุประสงค์ในข้อบังคับไว้จำนวนมากหรือหลายประการตามร่างข้อบังคับที่เผยแพร่โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ข้อดีสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์หลายประการดังกล่าว คือ สหกรณ์ไม่ต้องยื่นขอจดทะเบียนเพิ่มวัตถุประสงค์ในคราวหน้า หากมีความต้องการให้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่ดำเนินการอยู่ แต่มีข้อจำกัด คือ หากสหกรณ์ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินงานเพราะบางวัตถุประสงค์ไม่สนองความต้องการของสมาชิกโดยตรง หรือขาดความพร้อมความชำนาญในการดำเนินงาน เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เหมาะสม สหกรณ์ควรเลือกเท่าที่จำเป็นตามความต้องการพื้นฐานของมวลสมาชิกก่อน เมื่อสหกรณ์มีการบริหารงานที่เข้มแข็งและชำนาญการขึ้นจึงขอเพิ่มวัตถุประสงค์ภายหลังบนความต้องการของมวลสมาชิก

โดยสรุป ข้อบังคับสหกรณ์ถือเป็นกฎเกณฑ์สำหรับสหกรณ์ให้ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนที่ขยายรายละเอียดให้เกิดความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องในแนวทางเดียวกันภายใต้บังคับของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ข้อบังคับในสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภทมีสาระสำคัญที่จัดเป็นหมวดหมู่ในลักษณะเดียวกัน แต่มีเนื้อหาแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท ส่วนเนื้อหาที่เหมือนกัน คือ รูปแบบการบริหารงานภายในสหกรณ์จะเป็นไปตามหลักการสหกรณ์

## กิจกรรม 12.1.3

การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับมีกระบวนการดำเนินการอย่างไร อธิบายมาโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.3)

## เรื่องที่ 12.1.4

## ระเบียบของสหกรณ์

ระเบียบของสหกรณ์ เป็นระเบียบหรือข้อกำหนดที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งต้องไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ รวมถึงข้อบังคับของสหกรณ์

ระเบียบเป็นกฎเกณฑ์ที่บ่งบอกแนวทางวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรและมีความสำคัญน้อยกว่า ข้อบังคับของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ แต่ไม่รวมถึงคำสั่งประกาศอื่นใด ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีบทบัญญัติบังคับใช้เท่าที่จำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากเนื้อหาใน ระเบียบที่สหกรณ์จะกำหนดบางระเบียบอาจกระทบกฎหมายอื่น เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือเข้าข่ายในลักษณะเสียหายต่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายสหกรณ์จึงมีบทบัญญัติให้อยู่ในการกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ด้วย ส่วนระเบียบอื่นที่เป็นเรื่องทั่วไป สหกรณ์สามารถกำหนดได้ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ และตามความเหมาะสมเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ระเบียบของสหกรณ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นส่วน ต่อเนื่อง แต่ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยตรง

## 1. การกำหนดระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินงานสหกรณ์ต้องเป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระเบียบ และประกาศของสหกรณ์เพื่อใช้เป็นแนววิธีการปฏิบัติของสหกรณ์ เช่น ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ของ สหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยเงินรับฝากจากสมาชิก ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนั้น สหกรณ์จะต้องดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องที่กำหนดโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทั้งนี้ระเบียบของสหกรณ์บางระเบียบสามารถกำหนดได้โดย อำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ และบางระเบียบต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่

การกำหนดระเบียบของสหกรณ์จะต้องสอดคล้องกับข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งข้อบังคับของสหกรณ์ จะกำหนดการดำเนินการไว้เฉพาะประเด็นสำคัญหลักๆ ส่วนการปฏิบัติให้สหกรณ์กำหนดเป็นระเบียบของ สหกรณ์ การกำหนดระเบียบของสหกรณ์เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการสามารถพิจารณา กำหนด ระเบียบขึ้นถือใช้ได้ ยกเว้นระเบียบบางประเภทต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกและ ความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ การกำหนดระเบียบของสหกรณ์สามารถทำได้ 2 วิธีคือ สหกรณ์ ไม่เคยถือใช้ระเบียบมาก่อน และสหกรณ์เคยถือใช้ระเบียบมาก่อน ซึ่งอาจแก้ไขเพิ่มเติมบางส่วนหรือแก้ไข ทั้งฉบับ

## 2. วิธีการปฏิบัติเมื่อสหกรณ์จะกำหนดระเบียบขึ้นถือใช้

เมื่อสหกรณ์จะกำหนดระเบียบขึ้นถือใช้มีวิธีการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 ตรวจสอบจากข้อบังคับว่ากำหนดระเบียบนั้น ๆ เป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่หรือคณะกรรมการดำเนินการ ระเบียบของสหกรณ์เป็นระเบียบหรือข้อกำหนดที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานของสหกรณ์ ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติ สหกรณ์ ระเบียบและคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ รวมถึงข้อบังคับของสหกรณ์ วิธีการปฏิบัติในการถือ ใช้ระเบียบ มีดังนี้

2.1.1 ระเบียบที่ต้องขอความเห็นชอบ เป็นระเบียบสหกรณ์ที่มาจากการบังคับใช้โดย พระราชบัญญัติ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีอำนาจในการกำหนดระเบียบดังต่อไปนี้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ตามที่บัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ ได้แก่

- 1) ระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ
- 2) ระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากจากสหกรณ์อื่น
- 3) ระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากจากสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์
- 4) ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น

โดยความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานของ สหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์จึงยกร่างระเบียบไว้ล่วงหน้า หากสหกรณ์ใดหรือชุมนุมสหกรณ์ใดถือใช้ ระเบียบตามร่างระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์ถือว่าได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์แล้ว

2.1.2 ระเบียบที่กำหนดขึ้นโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ระเบียบเกี่ยวกับการเงินการบัญชี ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน
- 2) ระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้และดอกเบี้ย เงินกู้ ระเบียบว่าด้วยการจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย ระเบียบว่าด้วยการจำหน่ายสินค้าเป็น เงินเชื่อ ระเบียบว่าด้วยการรวบรวมผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก เป็นต้น

3) ระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยทุนของสหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยสมาชิก ระเบียบว่าด้วยที่ปรึกษาของสหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการ ระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยการลาสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ระเบียบว่าด้วยการสอบสวนและการลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ระเบียบว่าด้วยการควบคุมและใช้รถยนต์ ระเบียบว่าด้วยการใช้ทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ระเบียบว่าด้วยการใช้ทุนเพื่อพัฒนากิจการสหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยการใช้ทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นต้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ กรณีเป็นระเบียบที่ต้องขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ต้องส่งไปขอความเห็นชอบก่อนและเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว จึงจะถือใช้ได้สำหรับระเบียบที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการให้ใช้บังคับได้ภายหลังจากวันที่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการมีมติ

### 3. การบังคับใช้ระเบียบของสหกรณ์

เมื่อกำหนดระเบียบของสหกรณ์ขึ้นแล้วจะมีผลบังคับใช้ ดังนี้

3.1 ระเบียบที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดว่าจะต้องขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อนถือใช้ ต้องเสนอนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อขอความเห็นชอบ เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์ได้ให้ความเห็นชอบแล้วจึงจะถือบังคับใช้ได้

3.2 ระเบียบที่ข้อบังคับกำหนดว่าจะต้องขอความเห็นชอบกรมส่งเสริมสหกรณ์ก่อน และกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มอบอำนาจให้นายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งมีอำนาจให้ความเห็นชอบ

3.3 ระเบียบใดที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อกำหนดขึ้นถือใช้แล้ว จะมีผลบังคับใช้ในวันถัดไป

3.4 ระเบียบที่ข้อบังคับกำหนดว่าเป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่ เมื่อกำหนดขึ้นแล้ว จะต้องเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ให้ความเห็นชอบก่อน และจะมีผลในวันถัดไปนับจากวันที่ที่ประชุมใหญ่เห็นชอบ

เมื่อสหกรณ์กำหนดระเบียบขึ้นถือใช้แล้ว ให้ส่งสำเนาระเบียบให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และนายทะเบียนสหกรณ์ทราบด้วย

นอกจากนั้นสหกรณ์ต้องปฏิบัติตามระเบียบและคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 16(8) บัญญัติให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ออกระเบียบหรือคำสั่ง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ นอกจากนี้นายทะเบียนสหกรณ์ยังมอบอำนาจให้หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น พิจารณากำหนดระเบียบและคำแนะนำต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ถือปฏิบัติด้วย ซึ่งต้องไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติสหกรณ์

จากการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่า ระเบียบของสหกรณ์เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่มีความสำคัญน้อยกว่าเมื่อเทียบกับข้อบังคับสหกรณ์ ระเบียบของสหกรณ์บางระเบียบต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อนจึงจะนำไปใช้งานได้ บางระเบียบเกิดจากกำหนดตามข้อบังคับ และบางระเบียบเกิดจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เห็นสมควรกำหนดเพื่อให้เกิดความ

ชัดเจนในการปฏิบัติงานสำหรับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้จำนวนระเบียบของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์มีจำนวนมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไป

โดยสรุป ระเบียบของสหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ ระเบียบสหกรณ์เมื่อกำหนดถือใช้แล้วสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าข้อบังคับสหกรณ์ เพราะอำนาจการกำหนดระเบียบอยู่ที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ยกเว้นระเบียบสำคัญบางระเบียบต้องอยู่ในความตรวจตราและกำหนดถือใช้โดยผ่านความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ จำนวนระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดกันในแต่ละสหกรณ์มีมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามดุลยพินิจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

**กิจกรรม 12.1.4**

ระเบียบของสหกรณ์ที่ต้องขอความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.1.4)



## แผนการสอนตอนที่ 12.2

### กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.2.1 กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.2.2 กฎหมายภาษีอากรกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.2.3 กฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.2.4 กฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งซึ่งดำเนินกิจกรรมหลักกับสมาชิกสหกรณ์ และมีการดำเนินกิจกรรมกับบุคคลและองค์การอื่นทั่วไปเช่นเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์โดยรวม เพื่อสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งส่งเสริมให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งการจัดการธุรกิจสหกรณ์ แบ่งเป็นการจัดการสหกรณ์ในฐานะสมาชิกและการจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ สำหรับกฎหมายสหกรณ์ ที่ถือใช้ในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 กฎหมายสหกรณ์กับการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ บททั่วไป การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์ และหมวดอื่น ซึ่งแต่ละประเด็นนั้นสหกรณ์จะต้องมีการจัดการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์หรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปข้อกฎหมาย ตลอดจน คำสั่ง ประกาศ และคำแนะนำขององค์การที่กำกับแนะนำส่งเสริมสหกรณ์
2. ภาษีอากรเป็นภาษีที่จัดเก็บตามบทบัญญัติแห่งประมวลรัษฎากร ดำเนินการจัดเก็บโดยกรมสรรพากร ประเภทของภาษีอากรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
  - 1) ภาษีตามกฎหมายประมวลรัษฎากร ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ อากรแสตมป์ และ 2) ภาษีที่จัดเก็บโดยส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีหน้าที่ต้องเสียภาษีอากรบางประเภท และได้รับการยกเว้นในบางประเภทของภาษีอากร และสหกรณ์ต้องมีหน้าที่ในการหักภาษี ณ ที่จ่ายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องจัดการภาษีให้ถูกต้อง มิฉะนั้นสหกรณ์จะต้องเสียเบี้ยปรับตามกฎหมายภาษีอากร

3. กฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นกฎหมายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม นิติสัมพันธ์ทางกฎหมายเบื้องต้นกล่าวถึง นิติกรรม สัญญา ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการผูกมัดคู่กรณี นิติกรรม เป็นการกระทำที่ ชอบด้วยกฎหมาย ด้วยใจสมัครมุ่งที่จะผูกนิติสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดการ เคลื่อนไหวในสิทธิ ส่วนสัญญาเป็นนิติกรรมหลายฝ่าย บุคคลยอมทำนิติกรรม สัญญาได้ ตามหลักเสรีภาพแห่งการแสดงเจตนา โดยต้องมีความสามารถในการทำนิติกรรม สัญญา ด้วย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับการกู้ยืม หลักฐานแห่งการกู้ยืม การแก้ไขหลักฐานการกู้ยืม การดำเนินคดี อายุความ และหลักประกันการกู้ยืม ซึ่งสหกรณ์มีความจำเป็นในการจัดการอย่างถูกต้อง ตามกฎหมายเพื่อมิให้สหกรณ์เสียหายจากการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต่อไป
4. กฎหมายอาญาเป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อช่วยกำหนดลักษณะการกระทำที่ถือว่าเป็น ความผิด และกำหนดบทลงโทษทางอาญาสำหรับความผิดนั้น เป็นกฎหมายที่บัญญัติ ว่าการกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดเป็นความผิด ได้แก่ ความผิดในตัวเอง และ ความผิดเพราะกฎหมายห้าม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่
- 1) ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ในที่นี้ ได้กล่าวถึง ความผิดที่ควรรู้ 7 ฐานความผิด คือ (1) ความผิดฐานเจ้าพนักงานยกยอก (2) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งข่มขืนใจเอาทรัพย์ (3) ความผิดฐานเจ้าพนักงาน รับสินบน (4) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต (5) ความผิดฐานเข้ามี ส่วนร่วมในกิจการหน้าที่ (6) ความผิดฐานจ่ายทรัพย์เกินกว่าที่ควรจ่าย และ (7) ความผิด ฐานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต และ 2) ความผิดอื่น ตามกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ หรือความผิดทางอาญาที่มีโอกาสเกิด ขึ้นในแวดวงสหกรณ์ ในที่นี้ได้กล่าวถึงความผิดที่ควรรู้ 6 ฐานความผิด คือ (1) ความผิด ฐานลักทรัพย์ (2) ความผิดฐานยกยอก (3) ความผิดฐานฉ้อโกง (4) ความผิดฐาน ฉ้อโกงประชาชน (5) ความผิดฐานโกงเจ้าหน้าที่โดยกระทำเพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ได้รับชำระหนี้ และ (6) ความผิดฐานปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอม ซึ่งสหกรณ์มีความจำเป็นใน การจัดการอย่างถูกต้องตามกฎหมายเพื่อมิให้สหกรณ์เสียหายจากการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.1 “กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.2 “กฎหมายภาษีอากรกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายภาษีอากรกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.3 “กฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.4 “กฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 12.2.1

### กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสหกรณ์จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล สหกรณ์นั้นมีพระราชบัญญัติสหกรณ์ กำหนดไว้เป็นการเฉพาะให้มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นผู้ดำเนินการกิจการและเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพราะฉะนั้นการดำเนินกิจการสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จึงต้องอาศัยคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดกรอบและวางนโยบายของการบริหาร มีฝ่ายจัดการ อันประกอบด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงานกิจการสหกรณ์จึงได้กำหนดให้สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ติดตามดูแลกิจการของสหกรณ์ และต้องจัดทำรายงานกิจการของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ดังนั้น บุคคลดังกล่าวมีบทบาทสำคัญมากต่อการบริหารงานสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

กฎหมายสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์และการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งสมาชิกสหกรณ์แต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงเพื่อการตัดสินใจในกิจการของสหกรณ์ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ บททั่วไป การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์ และหมวดอื่น ซึ่งในแต่ละประเด็นสหกรณ์จะต้องมีการจัดการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญดังนี้

#### 1. บททั่วไป

หมวดที่ 1 บททั่วไป ในมาตรา 6 ได้ให้สิทธิ์สหกรณ์ได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานสหกรณ์ โดยกฎหมายกำหนดว่า “มาตรา 6 ถ้าสหกรณ์เกี่ยวข้องในกิจการใดที่กฎหมายกำหนดให้จดทะเบียนสำหรับการได้มา การจำหน่าย การยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้ หรือการยัดหน่วงซึ่งกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สิน อื่นเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การจดทะเบียนเช่นนั้นให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม”

นอกจากนั้น มาตรา 7 “ห้ามมิให้ผู้ใดนอกจากสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยใช้คำว่า “สหกรณ์” “เป็นชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ” ซึ่งข้อกฎหมายนี้คุ้มครองสหกรณ์อย่างแท้จริงและไม่ให้มีการสับสนในทางธุรกิจที่เป็นคู่แข่งของสหกรณ์

ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 129 ได้มีบทกำหนดโทษไว้ดังนี้ “มาตรา 129 ผู้ใดใช้คำว่า “สหกรณ์” หรือ “กลุ่มเกษตรกร” ประกอบกับชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ โดยมีได้เป็นสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องระวางโทษจำคุก

ไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และปรับอีกวันละไม่เกินห้าพันบาทจนกว่าจะได้เลิกใช้”

## 2. การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์

กฎหมายสหกรณ์ในหมวด 2 การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ส่วนที่ 2 นายทะเบียนสหกรณ์ ส่วนที่ 3 การกำกับดูแลสหกรณ์ และส่วนที่ 4 กองทุนพัฒนาสหกรณ์

2.1 คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กฎหมายสหกรณ์ในหมวดนี้ กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติซึ่งมีองค์ประกอบจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องหลายส่วน ในมาตรา 9 และมีหน้าที่สำคัญในมาตรา 10 จะเห็นได้ว่าโดยอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติเป็นผู้เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในเรื่องนโยบายและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ กำหนดแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการขยายธุรกิจและกิจการของสหกรณ์ รวมทั้งร่วมมือกับภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการสหกรณ์ พิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคตลอดจนข้อขัดข้องที่ทำให้นโยบายและแผนพัฒนาสหกรณ์ไม่อาจบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า กฎหมายสหกรณ์มีคณะกรรมการระดับชาติที่สนับสนุนการดำเนินงานและการจัดการสหกรณ์ในทุกประเภท ทั้งขบวนการสหกรณ์ จัดว่าเป็นองค์การสูงสุดในเชิงนโยบายที่มีต่อการพัฒนาการสหกรณ์ของประเทศ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้แก้ไขเพิ่มเติมคุณสมบัติของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เช่น มาตรา 4 “ผู้ทรงคุณวุฒิตามวรรคหนึ่ง ให้กรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติซึ่งเป็นกรรมการ โดยตำแหน่งคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารสหกรณ์ การเงิน การตลาด การเกษตร กฎหมายหรือดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเสนอให้รัฐมนตรีแต่งตั้ง” มาตรา 5 “ให้มีการประชุมคณะกรรมการไม่น้อยกว่าปีละสี่ครั้ง” และมาตรา 14 “ให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ คณะอนุกรรมการการลงทุนและอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการอื่นตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อพิจารณาหรือกระทำการใดๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมาย”

2.2 นายทะเบียนสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ มาตรา 15 และมาตรา 16 ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจในหลายข้อ ตั้งแต่การรับจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามบทแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชีสหกรณ์ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้ชำระบัญชี ออกคำสั่งให้มีการตรวจสอบ หรือไต่สวนเกี่ยวกับการจัดตั้งการดำเนินงาน หรือฐานะการเงินของสหกรณ์ และสั่งระงับการดำเนินงานทั้งหมด หรือบางส่วนของสหกรณ์ หรือให้เลิกสหกรณ์ถ้าเห็นว่าสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือสมาชิก เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจเต็มที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อเป็นการคุ้มครองการดำเนินงานสหกรณ์มิให้กระทำการนอกเหนือกฎหมาย และสร้างความ

เสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ซึ่งมีผลเป็นการบังคับให้ผู้บริหารสหกรณ์ดำเนินการจัดการสหกรณ์อย่างถูกต้องเคร่งครัด

2.3 การกำกับดูแลสหกรณ์ ประกอบด้วย มาตรา 17 ถึง มาตรา 26 ให้อำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจหรือกระทำการในหลายประเด็นเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น

- 1) มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสมาชิกได้
- 2) มีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างทำงานของสหกรณ์ได้ และให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร
- 3) ให้ผู้ตรวจการสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์
- 4) ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมติได้ ถ้าที่ประชุมใหญ่หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์
- 5) ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ได้ และให้พนักงานอัยการรับว่าต่างให้สหกรณ์ โดยให้สหกรณ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ ฟ้องคดี หรือว่าต่างแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานอัยการ แล้วแต่กรณี ในกรณีกรรมการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์เสียหาย ถ้าสหกรณ์ไม่ร้องทุกข์หรือฟ้องคดี

นอกจากนั้น นายทะเบียนสหกรณ์ยังมีอำนาจสั่งการสหกรณ์ดำเนินการ ในกรณีต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการกระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสียประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินตามรายงานการสอบบัญชีหรือรายงานการตรวจสอบ เป็นต้น

โดยอำนาจในการกำกับดูแลสหกรณ์นั้น ตั้งแต่มาตรา 17 ถึง 26 ให้อำนาจกระทำการได้ครอบคลุมเกือบทุกประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ และมีวิธีการดำเนินการให้ชัดเจนเป็นการปกป้องความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ แต่เท่าที่ผ่านมามีได้ดำเนินการอย่างจริงจังจนบางสหกรณ์เกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดบทลงโทษไว้ชัดเจนและสูงขึ้นกว่าเดิม

2.4 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มาตรา 27 ถึง 32 ให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์ขึ้นในกรมส่งเสริมสหกรณ์ เรียกโดยย่อว่า “กพส.” เพื่อเป็นทุนส่งเสริมกิจการสหกรณ์ โดยทั่วไปจะเป็นเงินทุนให้สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติเงื่อนไขตามระเบียบที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดสามารถกู้ยืมเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำมาก นับว่าเป็นการส่งเสริมสนับสนุนด้านเงินทุนแก่สหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์ที่สามารถเข้าถึงเงิน กพส. ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด

### 3. สหกรณ์

กฎหมายสหกรณ์ หมวด 3 สหกรณ์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การจัดตั้งและการจดทะเบียนสหกรณ์ ส่วนที่ 2 ข้อบังคับและการแก้ไขเพิ่มเติม ส่วนที่ 3 การดำเนินงานของสหกรณ์ ส่วนที่ 4 การสอบบัญชี และส่วนที่ 5 การเลิกสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ดังนี้

3.1 การจัดตั้งและการจดทะเบียนสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์มาตรา 33 ถึง 42 ได้กำหนดการจัดตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือการจัดการสหกรณ์ เช่น

มาตรา 33 สหกรณ์จะตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ และต้องมีวัตถุประสงค์ส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ และต้อง

- 1) มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ขอจดทะเบียน
- 2) มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
- 3) มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด

4) มีสมาชิกซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับภายใต้บทบัญญัติมาตรา 43(7) ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้กำหนดโดยกฎกระทรวง

มาตรา 42 ในการชำระค่าหุ้นสมาชิกจะนำค่าหุ้นมากลบหนี้กับสหกรณ์ไม่ได้และสมาชิกมีความรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ

ในระหว่างที่สมาชิกภาพของสมาชิกยังไม่สิ้นสุด ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของสมาชิกใช้สิทธิเรียกร้องหรือยึดค่าหุ้นของสมาชิกผู้นั้น และเมื่อสมาชิกภาพของสมาชิกสิ้นสุดลง สหกรณ์มีสิทธินำเงินตามมูลค่าหุ้นที่สมาชิกมีอยู่มาหักกลบลบหนี้ที่สมาชิกผูกพันต้องชำระหนี้แก่สหกรณ์ได้ และให้สหกรณ์มีฐานะเป็นเจ้าหนี้บุริมสิทธิพิเศษเหนือเงินค่าหุ้นนั้น

มาตรา 42/1 เมื่อสมาชิกได้ทำความยินยอมเป็นหนังสือไว้กับสหกรณ์ให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของรัฐ หรือนายจ้างในสถานประกอบการ หรือหน่วยงานอื่นใดที่สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อยู่ หักเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือเงินอื่นใด ที่ถึงกำหนดจ่ายแก่สมาชิคนั้น เพื่อชำระหนี้หรือภาระผูกพันอื่นที่มีต่อสหกรณ์ ให้แก่สหกรณ์ตามจำนวนที่สหกรณ์แจ้งไป จนกว่าหนี้หรือภาระผูกพันนั้นจะระงับสิ้นไป ให้หน่วยงานนั้นหักเงินดังกล่าวและส่งเงินที่หักไว้ให้นั้นให้แก่สหกรณ์โดยพลัน

การแสดงเจตนายินยอมตามวรรคหนึ่ง มีอาจจะถอนคืนได้ เว้นแต่สหกรณ์ให้ความยินยอมการหักเงินตามวรรคหนึ่ง ต้องหักให้สหกรณ์เป็นลำดับแรก ถัดจากหนี้ภาษีอากรและการหักเงินเข้ากองทุนที่สมาชิกต้องถูกหักตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กฎหมายว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม

มาตรา 42/2 สมาชิกอาจทำหนังสือตั้งบุคคลหนึ่งหรือหลายคนเป็นผู้รับโอนประโยชน์ในเงินค่าหุ้น เงินฝาก หรือเงินอื่นใดจากสหกรณ์เมื่อตนถึงแก่ความตาย โดยมอบไว้แก่สหกรณ์เป็นหลักฐาน

ทั้งนี้จากข้อกฎหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ต้องจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และได้สิทธิในการหักเงินจากหน่วยงานที่สมาชิกสหกรณ์อยู่เป็นลำดับต้นๆ เป็นการรับรองว่าสหกรณ์จะสามารถหักเงินชำระหนี้ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงเงินค่าหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์สามารถนำมาชำระหนี้ได้ถ้าสมาชิกพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกมิให้ผู้อื่นมาอายัดก่อนในระหว่างเป็นสมาชิก เป็นการปกป้องความเสี่ยงของสมาชิกสหกรณ์ได้อีกด้วย

3.2 ข้อบังคับและการแก้ไขเพิ่มเติม ตามกฎหมายมาตรา 43 ถึงมาตรา 45 กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าข้อบังคับของสหกรณ์จะต้องระบุข้อความอะไรไว้บ้าง การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับต้องเป็นอำนาจของสมาชิกโดยที่ประชุมใหญ่เท่านั้น เป็นการปกป้องสหกรณ์โดยความเห็นชอบของสมาชิกส่วนใหญ่นั่นเอง

3.3 การดำเนินงานของสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ตั้งแต่มาตรา 46 ถึงมาตรา 68 ได้กำหนดให้สหกรณ์ดำเนินการอะไรได้บ้างไว้อย่างชัดเจนทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการจัดการสหกรณ์ เช่น

มาตรา 50 สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมด โดยวิธีจับสลาก และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์แทนตำแหน่งว่าง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับการเลือกตั้ง อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

มาตรา 51 สหกรณ์เป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้

มาตรา 60 การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่เกินร้อยละห้าของกำไรสุทธิ กำไรสุทธิประจำปีที่เหลือจากการจัดสรรเป็นทุนสำรองและค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ประชุมใหญ่อาจจัดสรรได้ภายใต้ข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

- 1) จ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้ว แต่ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวงสำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท ซึ่งกฎกระทรวงให้สหกรณ์จ่ายปันผลไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ
- 2) จ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์  
ในระหว่างปี
- 3) จ่ายเป็นทุนสะสมไว้เพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดของสหกรณ์ตามที่กำหนด  
ในข้อบังคับ

มาตรา 62 การฝากและการลงทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ ชื่อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ชื่อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทาง



การเงินแก่สหกรณ์ ชื่อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ผ่ากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

สำหรับการผ่ากและการลงทุนของสหกรณ์ สามารถดำเนินงานได้ตามประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้แก่ บัตรเงินฝากที่ธนาคารเป็นผู้ออก ตัวแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้รับรอง สลากหลัง หรือรับอ่าวล หรือตัวสัญญาใช้เงินที่ธนาคารเป็นผู้สลักหลังหรืออ่าวล โดยไม่มีข้อจำกัดความรับผิดชอบตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ธนาคารซึ่งมิใช่รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ออก บัตรเงินฝาก หรือใบรับฝากเงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุน หรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ซึ่งสถาบันคุ้มครองเงินฝากประกันการชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ย ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่นิติบุคคลเฉพาะกิจเป็นผู้ออกภายใต้โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ที่ได้รับอนุญาตตามพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจ เพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ พ.ศ. 2540 และตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่นั้นได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไป จากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หุ้นกู้ที่มีหลักประกัน หรือหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไป และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมทั้งรัฐวิสาหกิจจัดตั้งโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีและอยู่ในการกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำหรับการนำเงินไปฝากหรือลงทุน รวมกันต้องไม่เกินทุนสำรองของสหกรณ์และต้องผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก่อนจึงจะดำเนินการได้

3.4 การสอบบัญชี ประกอบด้วยมาตรา 69 ให้นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งผู้สอบบัญชีเพื่อตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ การตรวจสอบบัญชึ้นั้นให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

การกำหนดข้อกฎหมายดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการทำบัญชีของสหกรณ์จะต้องจัดทำอย่างถูกต้องและมีการตรวจสอบอย่างชัดเจนจากผู้สอบบัญชี และเมื่อมีการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จะต้องเสนอที่ประชุมใหญ่อนุมัติงบการเงินของสหกรณ์

3.5 การเลิกสหกรณ์ ตามกฎหมายมาตรา 70 ถึงมาตรา 73 เป็นการกำหนดข้อกฎหมายกรณีสหกรณ์จะต้องเลิกสหกรณ์อย่างชัดเจนตั้งแต่เหตุผลในการเลิก จนถึงชำระบัญชี

#### 4. หมวดอื่น

หมวดอื่น ประกอบด้วย การชำระบัญชี การควบสหกรณ์เข้ากัน การแยกสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กลุ่มเกษตรกร บทกำหนดโทษ และบทเฉพาะกาล จากข้อกฎหมายนี้จะเห็นได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเด็นสำคัญ เช่น

4.1 การชำระบัญชี มาตรา 74 ถึงมาตรา 89 ได้กำหนดเหตุผลของการชำระบัญชี ตลอดจนวิธีการชำระบัญชีไว้เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินการอย่างชัดเจน

4.2 การควบสหกรณ์เข้ากัน การแยกสหกรณ์ มาตรา 90 ถึงมาตรา 100 กำหนดให้สหกรณ์สามารถควบเข้ากันหรือแยกสหกรณ์ได้แต่โดยอำนาจของที่ประชุมใหญ่กรณีมีเหตุผลอันจำเป็น เพื่อสหกรณ์สามารถมีแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4.3 ชุมนุมนสภกรณ มาตรา 101 ถึงมาตรา 107 เป็นการที่สภกรณแต่ละประเภทตั้งแตห้าสภกรณขึ้นไปสามารถจะรวมจัดตั้งเป็นชุมนุมนสภกรณได้เพื่อเป็นการสร้างเครือขายสภกรณเพิ่มอำนาจในการตอรองและร่วมนกันดำเนินธุรกิจของสภกรณ เช่น ชุมนุมนสภกรณการเกษตรจังหวัด.....จำกัด ชุมนุมนสภกรณการเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมนสภกรณเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมนสภกรณออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น

4.4 สันนิบาตสภกรณแห่งประเทศไทย มาตรา 108 ถึงมาตรา 118 กฎหมายสภกรณมาตรา 108 ให้มี "สันนิบาตสภกรณแห่งประเทศไทย" ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นสภกรณ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสภกรณทุกประเภทที่วราชอาณาจักรให้มีความเจริญก้าวหน้าอันมิใช่เป็นการหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน

มาตรา 109 ให้สันนิบาตสภกรณแห่งประเทศไทยเป็นนิติบุคคล มีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และจะตั้งสำนักงานสาขาขึ้น ณ ที่อื่นใดก็ได้ ปัจจุบันได้มีการดำเนินการจัดตั้งสันนิบาตสภกรณจังหวัดหลายแห่ง เช่น สันนิบาตสภกรณจังหวัดชลบุรี สันนิบาตสภกรณจังหวัดหนองคาย เป็นต้น

มาตรา 110 สันนิบาตสภกรณแห่งประเทศไทย มีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 108 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง เช่น 1) ส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสภกรณ ตลอดจนทำการวิจัยและรวบรวมสถิติเกี่ยวกับกิจการสภกรณ 2) แนะนำช่วยเหลือทางวิชาการแก่สภกรณ และอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างสภกรณกับส่วนราชการหรือบุคคลอื่น และ 3) ให้การศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการของสภกรณ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า โดยหน้าที่ของสันนิบาตสภกรณแห่งประเทศไทยเน้นการศึกษาอบรมทางสภกรณจะทำให้การบริหารจัดการสภกรณทุกประเภทเข้มแข็งมากขึ้น และยังเป็นเครือขายสภกรณประเภทต่างๆ ทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับนานาชาติ

4.5 กลุ่มเกษตรกร มาตรา 119 ถึงมาตรา 128 โดยวัตถุประสงค์หลักของการตั้งกลุ่มเกษตรกรจัดว่าเป็นการเตรียมที่จะเป็นสภกรณการเกษตรนั่นเอง เป็นการเตรียมพร้อมก่อนเป็นสภกรณเพื่อประเมินความสามารถในทุกด้านของกลุ่มเกษตรกรที่จะรวมตัวในด้านปริมาณสมาชิกและปริมาณธุรกิจที่มากขึ้นเป็นสภกรณการเกษตร

มาตรา 119 ในกรณีที่คณะบุคคลผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมแต่ยังไม่อาจรวมกันจัดตั้งเป็นสภกรณตามพระราชบัญญัตินี้ได้ จะจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกาก็ได้

พระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่ง ให้กำหนดการดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร การกำกับกลุ่มเกษตรกร การเลิกกลุ่มเกษตรกร และการควบกลุ่มเกษตรกรเข้ากัน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมแก่ประเภทของกลุ่มเกษตรกร

4.6 บทกำหนดโทษ และบทเฉพาะกาล พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้มีบทกำหนดโทษ และบทเฉพาะกาลไว้ชัดเจนเพื่อการคุ้มครองสหกรณ์และป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ซึ่งมีโทษที่ทางกฎหมายแพ่งและกฎหมายอาญา เช่น

มาตรา 131 ผู้ใดขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายตามมาตรา 18 หรือขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 124 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์โดยผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการดำเนินกิจการนั้นเป็นภัยอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชนหรือความมั่นคงของรัฐ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ เป็นต้น

โดยสรุป กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ เป็นการบริหารงานสหกรณ์หรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยมุ่งประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิกภายใต้กรอบของกฎหมายสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินงานสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิก และบทกำหนดโทษที่ชัดเจนเพื่อการคุ้มครองสหกรณ์และป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับสหกรณ์

#### กิจกรรม 12.2.1

กฎหมายสหกรณ์ให้อำนาจนายทะเบียนสหกรณ์การกำกับดูแลสหกรณ์มีประเด็นใดบ้างจงอธิบายมาโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.1)

## เรื่องที่ 12.2.2

### กฎหมายภาษีอากรกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ภาษีอากรเป็นภาษีที่จัดเก็บตามบทบัญญัติแห่งประมวลรัษฎากร ดำเนินการจัดเก็บโดยกรมสรรพากร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการเก็บภาษีของรัฐ วิธีดำเนินการจัดเก็บภาษีมียังทั้งหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่จัดเก็บโดยตรง หรือบางกรณีให้หน่วยงานอื่นที่จัดเก็บแทน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีมากที่สุด เช่น กรมที่ดิน เป็นต้น ประเภทของภาษีอากรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาษีตามกฎหมายประมวลรัษฎากร และภาษีที่จัดเก็บโดยส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ภาษีตามกฎหมายประมวลรัษฎากร

ภาษีตามกฎหมายประมวลรัษฎากร เป็นกฎหมายที่ให้อำนาจกรมสรรพากรจัดเก็บภาษี 5 ประเภท ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ และอากรแสตมป์ ซึ่งภาษีอากรแต่ละประเภทนั้นมีลักษณะและวิธีการจัดเก็บที่แตกต่างกัน ดังนี้

1.1 ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เป็นภาษีที่จัดเก็บจากบุคคลทั่วไป หรือจากหน่วยงานที่มีลักษณะพิเศษ ตามที่กฎหมายกำหนดและมีรายได้เกิดขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยปกติจัดเก็บเป็นรายปี รายได้ที่เกิดขึ้นในปีนั้นๆ ผู้มีรายได้มีหน้าที่ต้องนำไปแสดงรายการตนเองตามแบบแสดงรายการภาษีที่กำหนดภายในเดือนมกราคมถึงมีนาคมของปีถัดไป สำหรับผู้มีเงินได้บางกรณีกฎหมายยังกำหนดให้ยื่นแบบเสียภาษีตอนครึ่งปี สำหรับรายได้ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงครึ่งปีแรก เพื่อเป็นการบรรเทาภาระภาษีที่ต้องชำระและเงินได้บางกรณี กฎหมายกำหนดให้ผู้จ่ายทำหน้าที่หักภาษี ณ ที่จ่ายจากเงินได้ที่จ่ายบางส่วน เพื่อให้มีการทยอยชำระภาษีขณะที่มีเงินได้เกิดขึ้นอีกด้วย

1.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นภาษีอากรประเภทหนึ่งที่บัญญัติไว้ในประมวลรัษฎากรจัดเก็บจากเงินได้ของบริษัทรหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และหมายความรวมถึงนิติบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ด้วย โดยบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ได้แก่ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ กิจการซึ่งดำเนินการเป็นการค้าหรือหากำไรกิจการร่วมค้า มูลนิธิหรือสมาคมที่ประกอบกิจการซึ่งมีรายได้และนิติบุคคลที่อธิบดีกำหนดโดยคณะรัฐมนตรีอนุมัติและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

1.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นภาษีทางอ้อมประเภทหนึ่งที่เก็บจากผู้ขายสินค้าหรือบริการในประเทศ และการนำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการที่ขายสินค้า หรือให้บริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพเป็นปกติธุระ ไม่ว่าจะประกอบกิจการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีหรือนิติบุคคล หรือนิติบุคคลใดๆ หากมีรายรับจากการขายสินค้าหรือให้บริการเกินกว่า 1.8 ล้านบาทต่อปี มีหน้าที่ต้องยื่นคำขอ

จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นผู้ประกอบการจดทะเบียน โดยคำนวณภาษีที่ต้องเสียจากภาษีขายหักด้วยภาษีซื้อในแต่ละเดือนภาษี

1.4 ภาษีธุรกิจเฉพาะ เป็นการจัดเก็บจากการประกอบกิจการเฉพาะอย่างแทนภาษีการค้าที่ถูกยกเลิก ภาษีธุรกิจเฉพาะเริ่มใช้บังคับใน พ.ศ. 2535 พร้อมกับกับภาษีมูลค่าเพิ่ม

สำหรับภาษีธุรกิจเฉพาะ จะเห็นว่า สหกรณ์ได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ เนื่องจากเป็นกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยระบุในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์เท่านั้นหรือแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกัน ถ้าเป็นสหกรณ์ประเภทอื่นไม่อยู่ในข่ายยกเว้นแต่อย่างใด สำหรับผลตอบแทนที่สหกรณ์ได้รับ เช่น ดอกเบี้ยสหกรณ์ได้รับยกเว้นการเสียภาษีธุรกิจเฉพาะและภาษีมูลค่าเพิ่ม

กิจการให้กู้ยืมของสหกรณ์ตามประมวลรัษฎากร มาตรา 91/3 ให้ยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะตาม (3) สำหรับกิจการดังต่อไปนี้

(3) กิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิกหรือแก่สหกรณ์ออมทรัพย์อื่น กรมสรรพากรตอบหนังสือหารือของกรมส่งเสริมสหกรณ์ว่า การยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิกหรือแก่สหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ตามมาตรา 91/3 (3) แห่งประมวลรัษฎากรดังกล่าว ให้หมายความรวมถึงสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ซึ่งให้สหกรณ์หรือแก่สหกรณ์อื่นด้วย (หนังสือที่ กค. 0802/04717 ลงวันที่ 10 มีนาคม 2535)

1.5 อากรแสตมป์ เป็นอากรซึ่งเก็บจากการกระทำตราสารบางประเภทซึ่งกฎหมายกำหนดไว้ การกระทำตราสาร หมายถึง การลงลายมือชื่อตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

สำหรับสหกรณ์ได้เอกสิทธิยกเว้นเกี่ยวกับเรื่องอากรแสตมป์หลายประการ (เว้นแต่จะใช้เป็นเอกสารพยานในศาลจึงต้องปิดอากรแสตมป์) ตามบัญชีแนบท้ายของประมวลรัษฎากร มาตรา 118 สหกรณ์ได้รับการยกเว้นไม่ต้องติดอากรแสตมป์กำกับเอกสารหรือตราสารต่างๆ คือ

- 1) โอนใบหุ้น ใบหุ้นกู้ พันธบัตร และใบรับรองหนี้
- 2) กู้ยืมเงิน หรือการตกลงเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคาร
- 3) ใบมอบอำนาจ
- 4) ใบหุ้น ใบหุ้นกู้ หรือใบรับรองหนี้ของสหกรณ์
- 5) คำประกันหนี้ สหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืม หรือยืม
- 6) การตั้งตัวแทนในสหกรณ์เป็นตัวการ
- 7) คู่ฉบับหรือคู่ฉีกแห่งตราสาร ถ้าฝ่ายที่ต้องเสียอากรเป็นสหกรณ์

## 2. ภาษีที่จัดเก็บโดยส่วนท้องถิ่น

ภาษีที่จัดเก็บโดยส่วนท้องถิ่น เป็นภาษีที่ให้อำนาจส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดเก็บ ได้แก่ ภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีบำรุงท้องที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ภาษีป้าย เป็นป้ายที่แสดงชื่อ ยี่ห้อหรือเครื่องหมาย ที่ใช้ในการประกอบการค้าหรือประกอบกิจการอื่น เพื่อหารายได้หรือโฆษณาการค้าหรือกิจการอื่นเพื่อหารายได้ไม่ว่าจะได้แสดงหรือโฆษณาไว้ที่วัตถุใดๆ ด้วยอักษร ภาพ หรือเครื่องหมายที่เขียน แกะสลัก จารึก หรือทำให้ปรากฏด้วยวิธีอื่น

2.2 ภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นทรัพย์สินที่ต้องเสียภาษี ได้แก่ อาคาร โรงเรียน สิ่งปลูกสร้างต่างๆ กับที่ดินต่อเนื่องซึ่งใช้ปลูกสร้างอาคาร โรงเรียน สิ่งปลูกสร้างนั้นๆ รวมถึงบริเวณที่ต่อเนื่องกันตามปกติใช้ประโยชน์ไปด้วยกันกับอาคารโรงเรียน สิ่งปลูกสร้างนั้นๆ ซึ่งเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้นำทรัพย์สินดังกล่าวออกหาผลประโยชน์ตอบแทนนอกเหนือจากการอยู่อาศัยของตนเองโดยปกติหรือให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะมีค่าตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

2.3 ภาษีบำรุงท้องที่ เป็นภาษีที่จัดเก็บจากเจ้าของที่ดินตามราคาประเมินที่ดิน และตามบัญชีอัตราภาษีบำรุงท้องที่ โดยที่ดินที่ต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่ ได้แก่ ที่ดินเป็นของบุคคลหรือคณะบุคคล ไม่ว่าจะ เป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลซึ่งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน หรือสิทธิครอบครองอยู่ในที่ดินที่ไม่เป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชน ที่ดินที่ต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่ ได้แก่ พื้นที่ดินและพื้นที่ที่เป็นภูเขาหรือที่มีน้ำด้วย โดยไม่เป็นที่ดินที่เจ้าของที่ดินได้รับการยกเว้นภาษีหรืออยู่ในเกณฑ์ลดหย่อน

### 3. ภาษีที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

สำหรับสหกรณ์เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมต่างๆ สหกรณ์จึงได้รับการยกเว้นภาษีในหลายๆ อย่างจากภาครัฐ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ส่วนอีกทางหนึ่ง สหกรณ์ต้องมีหน้าที่เสียภาษี สำหรับสหกรณ์ในฐานะที่เป็นนิติบุคคลนั้นที่จะต้องเสียภาษี โดยมีภาษีอากรที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ดังนี้

3.1 ภาษีเงินได้นิติบุคคล สหกรณ์จัดตั้งตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ไม่ใช่นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร จึงไม่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล

ทั้งนี้จากภาษีเงินได้นิติบุคคล จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ซึ่งนิติบุคคลโดยทั่วไปที่ทำธุรกิจแล้วมีกำไรสุทธิประจำปีต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ แต่สหกรณ์ได้รับเอกสิทธิ์ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลดังกล่าว เพราะประมวลรัษฎากรมาตรา 39 (3) ไม่ได้กำหนดให้สหกรณ์ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแม้จะมีกำไรสุทธิมากเพียงใดก็ตาม สหกรณ์จึงไม่มีหน้าที่หักภาษีเงินได้นิติบุคคลแต่อย่างใด

3.2 ภาษีมูลค่าเพิ่ม สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการต่างๆ หาก สินค้าหรือบริการนั้นไม่ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม และสหกรณ์มีรายรับเกินกว่า 1.8 ล้านบาทต่อปี (รอบระยะเวลาบัญชี) จะต้องจดทะเบียนเป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม การออกไปกำกับภาษี การยื่นแบบเสียภาษีหรือการจัดทำรายงานต่างๆ ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มรายอื่นๆ ดังนั้น สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นมาควรตรวจสอบว่าได้ประกอบการขายสินค้าหรือให้บริการที่อยู่ในข่ายต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มหรือไม่

สำหรับภาษีมูลค่าเพิ่ม จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม สหกรณ์ได้รับเอกสิทธิ์ไม่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มเกี่ยวกับดอกเบี้ยเงินกู้ยืมระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ ภาษีมูลค่าเพิ่มที่เก็บจากดอกเบี้ยเงินกู้ยืมนั้น เรียกว่า "ภาษีธุรกิจเฉพาะ" โดยพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 30) พ.ศ. 2534 มาตรา 91/13 ดังนั้นจะเห็นว่า กิจการของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิกหรือสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นเท่านั้นที่ได้รับการยกเว้นภาษี

3.3 ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ต้องมองในฐานะผู้รับเงินและผู้จ่ายเงิน กรณีที่สหกรณ์เป็นผู้รับเงินและผู้จ่ายเงินได้มีหน้าที่ต้องหักภาษี ณ ที่จ่าย ผู้จ่ายเงินไม่ต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายเมื่อจ่ายเงินให้สหกรณ์ เพราะสหกรณ์ไม่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในทางกลับกันหากสหกรณ์ผู้จ่ายเงินและเป็นกรณีต้องหักภาษี ณ ที่จ่าย สหกรณ์ต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายพร้อมนำส่งกรมสรรพากร เช่น จ่ายเงินเดือนให้พนักงานสหกรณ์ เป็นต้น จะอ้างว่าตนเองไม่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้ไม่ได้

3.3.1 เงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน เงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับนั้น ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาตามพระราชกฤษฎีกา ออกตามความในประมวลรัษฎากร ฉบับที่ 40 สมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับเงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืนจึงไม่ต้องนำไปเสียภาษีเงินได้ เมื่อสหกรณ์จ่ายเงินดังกล่าวให้สมาชิกสหกรณ์ก็ไม่ต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายแต่อย่างใด

3.3.2 ดอกเบี้ยเงินฝากประเภทออมทรัพย์ สมาชิกสหกรณ์ที่มีเงินเหลือใช้และได้นำเงินไปฝากสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ดอกเบี้ยจากการฝากเงินนั้นได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาตาม มาตรา 42(8) (ข) แห่งประมวลรัษฎากร เมื่อสหกรณ์จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากไม่ต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายแต่อย่างใด สำหรับดอกเบี้ยเงินฝากประเภทอื่นๆ ต้องเสียภาษีและหักภาษี ณ ที่จ่ายตามปกติ เช่น สมาชิกสหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์รวมทั้งออมทรัพย์พิเศษและการฝากรายเดือนติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือน นับแต่วันที่เริ่มฝาก มียอดเงินฝากแต่ละคราวเท่ากัน แต่ไม่เกิน 25,000 บาท ต่อเดือน และรวมกันทั้งหมดไม่เกิน 600,000 บาท สมาชิกสหกรณ์ที่ฝากเงินประเภทออมทรัพย์ไว้กับสหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีดอกเบี้ยเงินฝาก เนื่องจากพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 29) พ.ศ. 2534 ได้มีการแก้ไข (8) มาตรา 42 แห่งประมวลรัษฎากร ที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2529 และแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 301) พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการออมของสมาชิกและสร้างความมั่นคงให้สหกรณ์ต่อไป

3.4 ภาษีธุรกิจเฉพาะดอกเบี้ยให้กู้ยืม ที่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับจากสมาชิกหรือจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นได้รับการยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะ นอกจากนี้ ยังยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะให้แก่สหกรณ์บริการ ซึ่งดำเนินการจัดหาที่อยู่อาศัยให้แก่สมาชิก เฉพาะการขายอสังหาริมทรัพย์ทางการค้าหรือหากำไร โดยมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไข คือ ต้องเป็นสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของโครงการพัฒนาคนจนในเมืองของการเคหะแห่งชาติ และได้รับเงินกู้ตามโครงการดังกล่าว หรือนำเงินกู้ออกไปจัดซื้ออสังหาริมทรัพย์ เพื่อขายต่อสมาชิกของสหกรณ์นั้น ส่วนกิจการที่สหกรณ์ต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ มีดังนี้

- 1) สหกรณ์บริการสร้างอาคารชุด จัดสรรและจำหน่ายแก่สมาชิก
- 2) สหกรณ์ซื้อที่ดินจากกระทรวงการคลังแล้วขายที่ดินให้สมาชิกที่เป็นเกษตรกร ถือเป็นขายอสังหาริมทรัพย์เป็นทางการค้าหรือหากำไร

3) สหกรณ์ขายที่ดินที่ถือครองเกินกว่า 5 ปี ถือว่าเป็นการขายที่ดินที่มีไว้เพื่อใช้ในกิจการ

4) สหกรณ์เก็บเงินจากสมาชิกในหมู่บ้านเพื่อร่วมกันเฉลี่ยค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ไม่เข้า

ลักษณะนิติบุคคลอาคารชุด

5) สหกรณ์ขายที่ดินซึ่งยึดจากสมาชิกแทนการชำระหนี้

3.5 ภาษีป้าย สหกรณ์เป็นหน่วยงานต่างหากจากรัฐบาลและไม่ใช่องค์การของรัฐบาลที่นำรายได้ส่งรัฐ จึงไม่เป็นกรณีป้ายที่ได้รับการยกเว้นตามบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510

3.6 ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีบำรุงท้องที่ โดยสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของอาคาร โรงเรือนและที่ดิน จำเป็นต้องดำเนินการเสียภาษี

#### กิจกรรม 12.2.2

1. จงอธิบายประเภทของภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร
2. ภาษีที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ประกอบด้วยภาษีอะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.2)



## เรื่องที่ 12.2.3

### กฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นกฎหมายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์มากที่สุด สหกรณ์ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม นิติสัมพันธ์ทางกฎหมายเบื้องต้น ในเรื่องนี้จะกล่าวถึงนิติกรรมสัญญา ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการผูกมัดคู่กรณี หรือผูกพันคู่กรณีให้ต้องปฏิบัติตามส่วนละเมิดนั้น ความผูกพันนี้เป็นความผูกพันทางกฎหมาย หรือที่เรียกว่า นิติสัมพันธ์ทางกฎหมาย ความผูกพันดังกล่าวจะอยู่ในรูปของ “หนี้” ที่คู่กรณีต้องปฏิบัติต่อกันตามสิทธิและหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติไว้

#### 1. นิติสัมพันธ์ทางกฎหมาย

##### 1.1 นิติกรรม สัญญา

1.1.1 ความหมายของนิติกรรม นิติกรรม คือ การใดๆ อันทำลงโดยชอบด้วยกฎหมายและด้วยใจสมัคร มุ่งโดยตรงต่อการผูกนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลเพื่อจะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับ ซึ่งสิทธิ (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 149) อาจแยกองค์ประกอบของการกระทำที่เป็นนิติกรรมได้ดังต่อไปนี้

1) การกระทำของบุคคล เนื่องจากนิติกรรมก่อให้เกิดสิทธิและหน้าที่ และสิทธิและหน้าที่จะมีได้แต่เฉพาะบุคคลเท่านั้น ดังนั้นการกระทำนิติกรรมจึงต้องเป็นการกระทำของบุคคลไม่ว่าจะเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล

2) ชอบด้วยกฎหมาย นิติกรรมก่อให้เกิดสิทธิที่กฎหมายรับรองและคุ้มครอง ดังนั้นการกระทำของบุคคลจึงต้องเป็นการกระทำที่ชอบด้วยกฎหมายด้วย มิฉะนั้นกฎหมายไม่อาจรับรองและคุ้มครองให้ได้

3) ด้วยใจสมัคร นิติกรรมเกิดขึ้นตามหลักเสรีภาพแห่งการแสดงเจตนาของบุคคล การแสดงเจตนากระทำนิติกรรมดังกล่าวจึงต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจของบุคคลนั้นด้วย เพื่อก่อให้เกิดสิทธิและหน้าที่ระหว่างกันตามความประสงค์อันแท้จริงของบุคคลนั้น

4) มุ่งโดยตรงต่อการผูกนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคล การกระทำนิติกรรมต้องมุ่งที่จะผูกนิติสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ทางกฎหมายระหว่างบุคคล เพราะต้องการให้เกิดสิทธิและหน้าที่ระหว่างคู่กรณีที่ต้องปฏิบัติต่อกัน

5) เพื่อจะก่อเปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับซึ่งสิทธิ การกระทำนิติกรรมมีผลกระทบต่อสิทธิและหน้าที่ของบุคคล ย่อมต้องเกิดการเคลื่อนไหวในสิทธิซึ่งเป็นสิ่งที่กฎหมายรับรองและคุ้มครองในลักษณะต่างๆ เช่น ก่อ คือ การทำให้เกิดขึ้นใหม่ (การทำสัญญา) เปลี่ยนแปลง คือ ทำให้ไม่เหมือนเดิม (แปลงหนี้ใหม่) โอน คือ ส่งต่อให้บุคคลอื่น (เจ้าหนี้โอนหนี้ให้บุคคลภายนอก) สงวน คือ รักษาไว้ (ลูกหนี้รับสภาพหนี้ต่อเจ้าหนี้) ระงับ คือ ทำให้สิ้นสุดซึ่งสิทธิดังกล่าว (เจ้าหนี้ปลดหนี้ลูกหนี้)

ตัวอย่างของการทำนิติกรรม เช่น การทำสัญญาทุกชนิด อาทิ ทำสัญญาซื้อขาย ทำสัญญาเช่าซื้อ ทำสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วน การทำพินัยกรรม การแปลงหนี้ใหม่ การโอนหนี้ การรับสภาพหนี้ การปลดหนี้ เป็นต้น

**1.1.2 ประเภทของนิติกรรม** นิติกรรมอาจแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะแบ่งโดยพิจารณาจากเกณฑ์อะไร ในเรื่องนี้ขอแบ่งประเภทของนิติกรรมโดยใช้เกณฑ์ตัวผู้กระทำนิติกรรม ดังนี้

1) นิติกรรมฝ่ายเดียว เป็นนิติกรรมที่เกิดขึ้นโดยการแสดงเจตนาของบุคคลผู้กระทำนิติกรรมฝ่ายเดียว เช่น การทำพินัยกรรม การรับสภาพหนี้ของลูกหนี้ต่อเจ้าหนี้ การแสดงเจตนาบอกล้างโมฆียกรรม การปลดหนี้ เป็นต้น

2) นิติกรรมสองฝ่าย เป็นนิติกรรมที่เกิดขึ้นโดยการแสดงเจตนาของบุคคลผู้กระทำนิติกรรมตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาทำเป็นคำเสนอ แล้วอีกฝ่ายแสดงเจตนาเป็นคำสนอง เมื่อคำเสนอและคำสนองถูกต้องตรงกันย่อมเกิดนิติกรรมสองฝ่ายขึ้น เรียกว่า สัญญา เช่น การทำสัญญาต่างๆ อาทิ สัญญาซื้อขาย สัญญาเช่าซื้อ สัญญาเช่าทรัพย์สิน สัญญาขายฝาก สัญญาจ้างแรงงาน สัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนอง สัญญาจำนำ เป็นต้น

**1.1.3 สัญญา** เป็นนิติกรรมอย่างหนึ่ง กล่าวคือ เป็นนิติกรรมหลายฝ่าย สัญญาเกิดขึ้นโดยบุคคลซึ่งเป็นคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาเป็นคำเสนอไปยังบุคคลซึ่งเป็นคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้คู่กรณีฝ่ายนั้นแสดงเจตนาตอบตกลงเป็นคำสนอง ไปยังคู่กรณีฝ่ายที่ทำคำเสนอนั้น เมื่อคำเสนอและคำสนองดังกล่าวมีผลสมบูรณ์และถูกต้องตรงกันแล้วสัญญาก็เกิดขึ้นทันที ส่วนสัญญาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีผลสมบูรณ์หรือไม่ ตกเป็นโมฆียะ หรือเป็นโมฆะประการใดนั้น ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถของบุคคล

**1.2 การทำนิติกรรม สัญญา** ในการทำนิติกรรม สัญญานั้น นอกจากผู้ทำนิติกรรม สัญญาต้องมีความสามารถในการทำนิติกรรม สัญญาแล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของนิติกรรม สัญญานั้นด้วย กล่าวคือ ต้องไม่เป็นการต้องห้าม ชัดแจ้งโดยกฎหมาย ไม่เป็นการพันวิสัย และไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนด้วย (ประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์ มาตรา 150) มิฉะนั้น จะทำให้นิติกรรมสัญญา ดังกล่าวตกเป็นโมฆะ กล่าวคือ เสียเปล่า หรือสูญเปล่าไป ไม่สามารถใช้บังคับกันได้ และไม่ผูกพันใครเลย นอกจากนั้นถ้านิติกรรม สัญญาใด กฎหมายกำหนดแบบไว้ว่าต้องทำอะไร หากไม่ทำตามแบบนั้นย่อมตกเป็นโมฆะเช่นกัน (ประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์ มาตรา 152)

**1.2.1 วัตถุประสงค์ของนิติกรรม สัญญา** สำหรับวัตถุประสงค์ของนิติกรรม สัญญา นั้น หมายถึง ประโยชน์สุดท้ายที่คู่กรณีจะพึงได้รับจากนิติกรรม สัญญานั้น สำหรับสัญญาเป็นนิติกรรมทำโดยบุคคลสองฝ่าย ดังนั้น ประโยชน์อันเป็นผลสุดท้ายที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมกัน จึงจะเป็นวัตถุประสงค์ของนิติกรรม สัญญานั้น (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 15693/2555) สำหรับสัญญาที่ทำอาจเป็นโมฆะ คือ ไม่มีผลบังคับหากมีลักษณะดังนี้

1) ต้องห้ามขัดแย้งโดยกฎหมาย หมายความว่า ฝ่าฝืนบทบัญญัติของกฎหมาย นิติกรรม สัญญา ที่มีวัตถุประสงค์เป็นการต้องห้ามขัดแย้งโดยกฎหมาย มีผลเป็นโมฆะ เช่น สัญญาซื้อขายที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 847/2559)

2) พันวิสัย หมายความว่า ไม่อยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้ ไม่ว่าใครก็ตาม นิติกรรม สัญญาที่มีวัตถุประสงค์เป็นการพันวิสัย มีผลเป็นโมฆะ เช่น สัญญาจ้างให้ชูปชีวิตคนตายให้กลับมามีชีวิตอีกเป็นต้น

3) ขัดต่อความสงบเรียบร้อย หมายถึง ขัดต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์โดยทั่วไปของประเทศชาติหรือประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย นิติกรรม สัญญาที่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยมีผลเป็นโมฆะ เช่น สัญญาว่าจ้างทนายความที่มีข้อตกลงให้ทนายความเข้าไปมีส่วนได้เสียในทางการเงินโดยตรงในผลของคดีที่รับว่าความนั้น ไม่ต้องด้วยหลักจริยธรรมทางวิชาชีพของทนายความ แม้ไม่เป็นการผิดมรรยาททนายความถือว่าขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1584/2555)

**1.2.2 บุคคลในการทำนิติกรรม สัญญา** บุคคลย่อมมีความสามารถในการทำนิติกรรม สัญญา ยกเว้น ผู้หย่อนความสามารถในการทำนิติกรรม สัญญา ได้แก่ ผู้เยาว์ คนวิกลจริต คนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ และบุคคลล้มละลาย สามเษกและภริยาต้องจัดการสินสมรสร่วมกัน สำหรับผู้เยาว์ จะทำนิติกรรมได้ ต้องได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบ และจะบรรลุนิติภาวะเมื่ออายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ หรือบรรลุนิติภาวะโดยการสมรสเมื่ออายุครบ 17 ปี บริบูรณ์

ตัวอย่าง ผู้เยาว์อายุ 18 ปี ได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบธรรมให้ทำสัญญาจ้างแรงงานเป็นลูกจ้างแจกบัตรคิวในสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง เช่นนี้ ผู้เยาว์ย่อมมีฐานะเสมือนดังบุคคลซึ่งบรรลุนิติภาวะในการเป็นลูกจ้างดังกล่าว นิติกรรมที่เกี่ยวกับการจ้างแรงงานนั้น ผู้เยาว์ย่อมกระทำไปได้ โดยไม่ต้องขอความยินยอมของผู้แทนโดยชอบธรรมอีก

**1.2.3 แบบของนิติกรรม สัญญา** “แบบ” หมายความว่า พิธีการหรือสิ่งที่กฎหมายกำหนดให้ต้องทำ มิฉะนั้น เป็นโมฆะ ซึ่งต้องพิจารณาจากบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวกับสัญญานั้นๆ นิติกรรม สัญญาบางชนิดกฎหมายกำหนดแบบไว้ เช่น สัญญากู้ยืมเงิน สัญญาตัวแทน สัญญานายหน้า แต่นิติกรรม สัญญาบางชนิด กฎหมายกำหนดแบบไว้ เช่น สัญญาซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ สัญญาเช่าซื้อ สัญญาจ้างอง โดยแบบสำหรับนิติกรรมสัญญา อาจแตกต่างกันไปตามแต่ที่กฎหมายจะกำหนด

การทำเป็นหนังสือและจดทะเบียนต่อหน้าเจ้าหน้าที่นั้น ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรและมีลายมือชื่อของคู่สัญญาทุกฝ่าย ส่วนลายมือชื่อของพยานนั้น จะมีหรือไม่มีก็ได้ ส่วนการจดทะเบียนต่อพนักงานเจ้าหน้าที่นั้น ต้องเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจจดทะเบียนในเรื่องนั้นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย

1) สัญญาซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน คอนโดมิเนียม บ้าน ตึกแถว และยังคงรวมถึง อสังหาริมทรัพย์บางประเภท เรือนยนต์ที่มีระวางตั้งแต่ห้าตันขึ้นไป แพ และสัตว์พาหนะ ได้แก่ ช้าง ม้า โค กระบือ ลา และล่อ ต้องทำเป็นหนังสือและจดทะเบียนต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 456 วรรคสอง

2) สัญญาเช่าซื้อ ไม่ว่าจะเช่าซื้ออสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน คอนโดมิเนียม บ้าน ดิเกแกว หรือเช่าซื้ออสังหาริมทรัพย์ เช่น รถยนต์ โทรศัพท์ สร้อยทอง แหวนเพชร ต้องทำเป็นหนังสือ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 572 วรรคสอง

3) สัญญาจำนอง ต้องทำเป็นหนังสือและจดทะเบียนต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 714

ทั้งนี้ หลักฐานเป็นหนังสือนั้น จะทำขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้ แต่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และลงลายมือชื่อซึ่งต้องรับผิดชอบเป็นสำคัญไม่มีความจำเป็นต้องมีลายมือชื่อของคู่สัญญาอีกฝ่าย หรือลายมือชื่อของพยานแต่อย่างใด และจะทำขึ้นในเวลาใดก็ได้

ตัวอย่าง สัญญากู้ยืมเงินมากกว่า 2,000 บาท ที่คู่สัญญาดกลงกันด้วยวาจา ไม่ได้ทำหลักฐานการกู้ยืมเป็นหนังสือ ลงลายมือชื่อผู้ยืมไว้ นั้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 บัญญัติว่า “สัญญากู้ยืมเงินมากกว่าสองพันบาทขึ้นไปนั้น ถ้ามิได้มีหลักฐานแห่งการกู้ยืมเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่งลงลายมือชื่อผู้ยืมเป็นสำคัญ จะฟ้องร้องให้บังคับคดีหาได้ไม่” ดังนั้น ผลคือสัญญากู้ยืมนั้นไม่ได้ตกเป็นโมฆะ แต่ผู้ให้กู้ยืมจะมาฟ้องร้องบังคับให้ผู้กู้ยืมชำระหนี้เงินกู้ที่ยืมไปไม่ได้ แต่ถ้าผู้กู้ยืมนำเงินที่กู้มาชำระให้แก่ผู้ให้กู้ยืมตนเองเช่นนี้ ผู้ให้กู้ยืมย่อมมีสิทธิรับชำระหนี้นั้นไว้ได้

**1.2.4 การบอกเลิกสัญญา** เมื่อมีการทำสัญญาแล้ว อาจมีกรณีที่สหกรณ์หรือคู่สัญญา อีกฝ่ายหนึ่งไม่ประสงค์จะผูกพันตามสัญญาต่อไป อาจมีการบอกเลิกสัญญานั้นได้ หากเข้าหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดไว้ การบอกเลิกสัญญานั้นอาจทำได้ใน 2 กรณี คือ เป็นการบอกเลิกสัญญา

1) โดยข้อสัญญา เช่น ถ้าสัญญากำหนดไว้ว่าให้เลิกสัญญาได้ทันทีเมื่อมีกรณีใดกรณีหนึ่งเกิดขึ้น เช่น เมื่อผู้ขายที่ดินผิดสัญญาไม่โอนที่ดินให้ เป็นต้น

2) โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เช่น ในกรณีที่มีการทำสัญญา หากคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติตามสัญญา และไม่มีข้อกำหนดในสัญญาให้เลิกสัญญาได้ทันที โดยทั่วไปหากสหกรณ์ต้องการเลิกสัญญา สหกรณ์ก็ต้องบอกกล่าวล่วงหน้าให้อีกฝ่ายหนึ่งปฏิบัติตามสัญญาภายในเวลาที่กำหนด หากอีกฝ่ายหนึ่งยังไม่ปฏิบัติตามสัญญาสหกรณ์ก็มีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 387

เมื่อบอกเลิกสัญญาแล้ว คู่กรณีก็ต้องกลับคืนสู่ฐานเดิม เช่น เมื่อบอกเลิกสัญญาซื้อขายแล้ว ผู้ซื้อก็ต้องคืนทรัพย์สินที่ซื้อมาแก่ผู้ขายแต่ผู้ขายอาจเรียกค่าที่ยอมให้ใช้ทรัพย์สินนั้นจากผู้ซื้อ ในขณะที่ผู้ขายก็ต้องคืนเงินค่าซื้อให้แก่ผู้ซื้อ แต่ผู้ซื้อก็อาจเรียกดอกเบี้ยในเงินดังกล่าวได้นับแต่วันที่ผู้ขายรับเงินไป และฝ่ายที่ผิดสัญญาซื้อขายอาจต้องรับผิดชอบในเรื่องของค่าเสียหายด้วย และอาจถูกริบมัดจำหรือเรียกเบี้ยปรับอีกหากมีการกำหนดกันไว้

## 2. การกู้ยืม หลักประกันการกู้ยืมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ในการดำเนินการของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีฐานะที่มั่นคงและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในเนื้อหาเรื่องนี้ ขอเสนอเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีกิจกรรม คือ การให้สินเชื่อแก่สมาชิก ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงิน กู้สามัญ กู้พิเศษ สำหรับการกู้สามัญและกู้พิเศษนั้น สมาชิกผู้กู้จำเป็นต้องจัดหาหลักประกันมาให้แก่

สหกรณ์ ได้แก่ ค่าประกัน ซึ่งมีผู้ค้ำประกันหรือเครดิตของผู้ค้ำประกันเป็นหลักประกัน หรือจำนองซึ่งมีทรัพย์สินที่จำนองเป็นหลักประกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงหลักกฎหมายในเรื่องกู้ยืมและหลักประกันการกู้ยืม เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมายและให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์มากที่สุด

## 2.1 การกู้ยืม

**2.1.1 กู้ยืม** การกู้ยืมเงินเป็นสัญญาอย่างหนึ่งซึ่งเรียกเป็นภาษากฎหมายว่า "ยืมใช้สลับเปลี่ยน" ซึ่งผู้ให้กู้ยืมส่งมอบเงินให้แก่ผู้ยืม และผู้ยืมมีหน้าที่ต้องส่งเงินคืนแก่ผู้ให้กู้ยืม โดยกฎหมายกำหนดว่าสัญญากู้ยืมนี้จะมีผลสมบูรณ์ต่อเมื่อได้มีการส่งมอบเงินให้แก่ผู้กู้แล้ว (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 650) การส่งมอบนี้ไม่จำเป็นต้องส่งมอบให้แก่ผู้กู้โดยตรง อาจส่งให้แก่ผู้แทนของผู้กู้ก็ได้ และเมื่อส่งมอบเงินให้ตัวแทนที่ผู้กู้มอบหมายแล้ว จากตัวแทนของผู้กู้ไม่นำเงินไปมอบให้ผู้กู้ ผู้กู้จะเถียงว่ายังไม่ได้รับเงินไม่ได้

จากคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2323/2521 ผู้กู้ทำหนังสือมอบอำนาจให้บุคคลอื่นรับเงินที่กู้จากผู้ให้กู้ ถือว่าผู้รับมอบอำนาจเป็นตัวแทนของผู้กู้ ผู้กู้ย่อมรับผิดชอบแห่งผลการกระทำของผู้แทนซึ่งกระทำไปภายในขอบอำนาจ การที่ตัวแทนของผู้กู้ได้รับเงินจากผู้กู้แล้ว แต่มิได้นำไปให้ผู้กู้หาทำให้สัญญาไม่สมบูรณ์ไม่ผู้กู้ย่อมมีสิทธิฟ้องเรียกเงินกู้จากผู้กู้ได้

ตามกฎหมายการกู้ยืมนั้นไม่จำเป็นที่ผู้กู้ยืมจะต้องรับเป็นเงินเสมอไป ผู้กู้อาจยอมรับเอาสิ่งของหรือทรัพย์สินอย่างอื่นแทนเงินตราก็ได้ ในกรณีนี้กฎหมายให้คิดเป็นหนี้เงินค่างชำระ โดยจำนวนเท่ากับราคาท้องตลาดแห่งสิ่งของหรือทรัพย์สินที่ผู้กู้รับไปในเวลาและ ณ สถานที่ที่รับมอบของนั้น (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 656 วรรคหนึ่ง)

**2.1.2 หลักฐานแห่งการกู้ยืมเงิน** การกู้ยืมเงินกว่าสองพันบาทขึ้นไปนั้นต้องมีหลักฐานแห่งการกู้ยืมเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่งลงลายมือชื่อผู้กู้ยืม มิฉะนั้น ผู้ให้กู้จะไม่สามารถฟ้องร้องบังคับผู้กู้ให้ชำระหนี้ได้ หลักฐานเป็นหนังสือนี้ไม่สำคัญว่าจะทำขึ้นในรูปแบบใดถ้าได้มีขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรก็เพียงพอที่จะถือว่าหลักฐานเป็นหนังสือแล้ว ดังนี้ หลักฐานเป็นหนังสือแห่งการกู้ยืมเงินอาจจะปรากฏจากข้อความพินัยกรรม (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1318/2479) บันทึกการให้ถ้อยคำต่อนายอำเภอ หลักฐานเป็นรูปจดหมายรับรองและขอบคุณโจทก์สำหรับเงินที่โจทก์ให้จำเลยกู้ยืม บันทึกประจำวันของพนักงานสอบสวน บันทึกคำให้การพยานที่เบิกความต่อศาลคดีอื่น ไปรับเงิน หรืออื่นๆ ก็ได้ โดยหลักฐานเป็นหนังสือนั้นต้องอ่านแล้วให้พอได้ความว่ามีการกู้ยืมเงินก็เพียงพอแล้ว หลักฐานนั้นอาจเป็นเอกสารฉบับเดียวกันหรืออาจรวบรวมจากเอกสารหลายฉบับที่เกี่ยวข้องเรื่องเดียวกันก็ได้

ตัวอย่าง โจทก์อ้างหลักฐานการกู้ยืมที่มีข้อความเชื่อมโยงกัน 2 ฉบับ ฉบับแรกมีข้อความว่า "ยกเลิกบัญชีเก่า คิดตามต้นเงินใหม่ 10,000 บาท" เมื่อฟังประกอบกับเอกสารอีกฉบับซึ่งจำเลยทำขึ้นมีใจความว่า "ไม่ต้องปากมาก พูดให้น้อยเงินจะศูนย์เปล่าลืมนไปแล้วไซ้ใหม่ที่บอกว่าไม่เอาแล้ว ลองนึกให้ดีๆ จำได้ก็น้อยฝากฉันมาแล้ว 200 บาท ฉันจดมาแล้วด้วยนะ เธออย่าลืมจดด้วย" ย่อมรับฟังได้ว่าจำเลยมีหนี้จะต้องใช้คืนแก่โจทก์ ซึ่งหนี้ดังกล่าวมีจำนวน 10,000 บาท เอกสารทั้งสองฉบับเมื่อรับฟังประกอบกันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืม โจทก์จึงมีสิทธิฟ้องจำเลยได้ (ตามคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 320/2534)

**2.1.3 การแก้ไขจำนวนเงินกู้ในหลักฐาน** การที่กฎหมายกำหนดให้สัญญาต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือ ไม่ได้ประสงค์ว่าจะเป็นแบบแห่งสัญญาที่จะทำให้สัญญาสมบูรณ์ หรือเสียเปล่าเป็นโมฆะ เพราะสัญญาที่ยืมมีผลบังคับโดยตกลงกันด้วยวาจาก็ย่อมได้ แต่ที่กำหนดให้ต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือเพื่อประสงค์ให้มีหลักฐานเมื่อมีการฟ้องร้องคดีขึ้นสู่ศาลเท่านั้น

ในกรณีที่มีการลงจำนวนเงินที่กู้ผิดพลาดหรือขอแก้ไขเพิ่มเติมจำนวนเงินกู้ ผู้กู้ควรที่จะลงลายมือชื่อกำกับไว้เป็นหลักฐานในขณะที่ทำสัญญา เพื่อป้องกันการโต้เถียงในภายหลัง แต่ในกรณีที่มีการแก้ไขจำนวนเงินในสัญญา ที่เป็นเรื่องเจตนาทุจริตที่ผู้ให้กู้แก้ไขจำนวนเงินในสัญญา ซึ่งผู้กู้ได้ลงนามสัญญาแล้วและผู้กู้ไม่รู้เห็นยินยอมด้วย ศาลฎีกาวินิจฉัยว่าสัญญากู้ยืมนั้นยังเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมเงิน และบังคับกันได้เฉพาะจำนวนเงินที่กู้จริง

จากคำพิพากษาฎีกา 1860/2523 การแก้ไขจำนวนเงินให้ผิดไปจากจำนวนเงินกู้ไว้เดิม ไม่ทำให้สัญญาที่ทำไว้เดิมเสียไป จำเลยยังคงต้องรับผิดชอบตามสัญญาที่ทำไว้เดิมก่อนมีการแก้ไข

แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่ยังไม่มีการกรอกข้อความหรือจำนวนเงินลงไว้แต่ผู้กู้ได้ลงลายมือชื่อไว้แล้ว ต่อมาผู้ให้กู้ได้กรอกข้อความจำนวนเงินไม่ตรงตามที่กู้จริง ลักษณะนี้ถือว่าเป็นเรื่องเอกสารปลอม

**2.1.4 หลักฐานการชำระเงินกู้** การพิสูจน์การชำระเงินต้นที่กู้ยืมนั้น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 วรรคสอง บังคับให้ต้องมีหลักฐานดังต่อไปนี้

1) มีหลักฐานเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่งลงลายมือชื่อผู้ให้กู้มาแสดง ซึ่งหมายความว่า เป็นเอกสารที่อาจแปลความได้ว่ามีการชำระเงินก็เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องระบุตรงๆ ว่าเป็นการชำระหนี้เงินกู้ เช่น การชำระหนี้เงินยืม ผู้ยืมให้ผู้ให้กู้รับเงินเดือนแทนผู้ยืมแล้วหักเงินเดือนชำระหนี้ สมุดเซ็นรับเงินเดือนของทางราชการที่ผู้ให้ยืมลงชื่อรับเงินแทนผู้ยืม ถือเป็นหลักฐานการใช้เงินตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 วรรคสองแล้ว

2) เอกสารอันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมได้เวนคืนแล้วการที่กฎหมายกำหนดเช่นนี้ก็เนื่องจากว่าโดยหลัก เอกสารหลักฐานการกู้ยืมเป็นเอกสารสำคัญย่อมต้องอยู่ในมือของผู้ให้กู้เพื่อประโยชน์ในการฟ้องร้องคดี แต่เมื่อเอกสารอยู่ในมือของผู้กู้โดยผู้ให้กู้มอบให้ ย่อมสันนิษฐานว่า ได้มีการชำระหนี้แล้ว เอกสารดังกล่าวจึงไม่มีประโยชน์ในทางคดีอีกต่อไป จึงมีการมอบคืนแก่ผู้กู้

3) ได้แทงเพิกถอนลงในเอกสารหลักฐานแห่งการกู้ยืม ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ให้กู้ได้บันทึกลงในเอกสารกู้ยืมว่าได้มีการชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วนแล้ว การแทงเพิกถอนนั้น ผู้แทงเพิกถอนอาจเป็นผู้ให้กู้หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากผู้ให้กู้ก็ได้

**2.1.5 การดำเนินคดีและอายุความ** โดยปกติสหกรณ์ย่อมมีสิทธิฟ้องสมาชิกผู้กู้ให้ชำระหนี้ได้ เมื่อผู้กู้ผิดสัญญาไม่ชำระหนี้เงินกู้และอาจฟ้องคู่สมรสของผู้กู้ด้วย ในกรณีที่เป็นหนี้ร่วม เช่น ในกรณีที่คู่สมรสให้ความยินยอมหรือให้สัตยาบันในการกู้เงินนั้น

ในส่วนที่เกี่ยวกับอายุความ กฎหมายมิได้กำหนดเรื่องอายุความเพื่อการฟ้องร้องคดีตามสัญญาไว้เป็นพิเศษ จึงต้องใช้หลักอายุความทั่วไป คือ อายุความ 10 ปี นับแต่วันที่อาจบังคับสิทธิเรียกร้องได้ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 192/30 ส่วนการฟ้องดอกเบี้ยค้างชำระ อายุความ 5 ปี เริ่มนับแต่วันครบกำหนดชำระดอกเบี้ยในงวดนั้นๆ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา

93/33(1) สำหรับการกู้ยืมเงินที่ต้องผ่อนทุนคืนเป็นงวดๆ นั้น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 93/33(3) กำหนดอายุความไว้ 5 ปี นับแต่วันครบกำหนดที่จะต้องชำระของแต่ละงวด

ในเรื่องอายุความนี้ในกรณีที่ผู้กู้ถึงแก่ความตาย เพราะเมื่อผู้กู้ถึงแก่ความตายแล้ว กฎหมายได้ข่นอายุความในการเรียกร้องลงเหลือแค่เพียง 1 ปี นับแต่สหกรณ์ได้รู้หรือควรได้รู้ถึงความตายของผู้กู้ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1754 ในกรณีนี้ สหกรณ์อาจต้องเรียกให้ทายาทของผู้กู้มาทำหนังสือรับสภาพหนี้ไว้ก่อน เพื่อป้องกันมิให้คดีขาดอายุความ เมื่อรับสภาพหนี้แล้ว ย่อมมีผลให้อายุความสะดุดหยุดลง และเริ่มนับอายุความใหม่ตามมูลหนี้เดิม

โดยสรุป การกู้ยืมเป็นกิจกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ให้ความสำคัญกับหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ ยืมเงิน รวมถึงการแก้ไขจำนวนเงินในหลักฐาน จนถึงการค้าหนี้คดีและอายุความในกรณีผู้กู้ผิดสัญญาเพื่อประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์

2.2 หลักประกันการกู้ยืม ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น สหกรณ์อาจจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับสัญญาค้ำประกันได้ในหลายกรณี เช่น การให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินโดยมีผู้ค้ำประกัน หรือการรับบุคคลเข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ โดยมีเพื่อนญาติหรือคนรู้จัก มาเป็นผู้ค้ำประกันการทำงานของพนักงานสหกรณ์นั้น เป็นต้น ซึ่ง พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 บัญญัติเกี่ยวกับการค้ำประกันว่า "การกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ จะต้องจำกัดอยู่ภายในวงเงินที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ"

ดังนั้น ผู้ที่เข้ามาดำเนินกิจการของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำสัญญาค้ำประกัน และในการบังคับตามสัญญาค้ำประกันในกรณีที่มีการผิดสัญญา

2.2.1 ความหมายของสัญญาค้ำประกัน สัญญาค้ำประกัน คือ สัญญาซึ่งบุคคลภายนอกหนึ่งเรียกว่า "ผู้ค้ำประกัน" ผูกพันตนต่อเจ้าหนี้คนหนึ่งเพื่อชำระหนี้ในเมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ นั้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 680 กล่าวว่า "อันว่าค้ำประกันนั้น คือ สัญญาซึ่งบุคคลภายนอกคนหนึ่งเรียกว่า ผู้ค้ำประกัน ผูกพันตนต่อเจ้าหนี้คนหนึ่ง เพื่อชำระหนี้ในเมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ นั้น อนึ่ง สัญญาค้ำประกันนั้น ถ้ามิได้มีหลักฐานเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่งลงลายมือชื่อผู้ค้ำประกันเป็นสำคัญ ท่านว่า จะฟ้องร้องให้บังคับคดีหาได้ไม่"

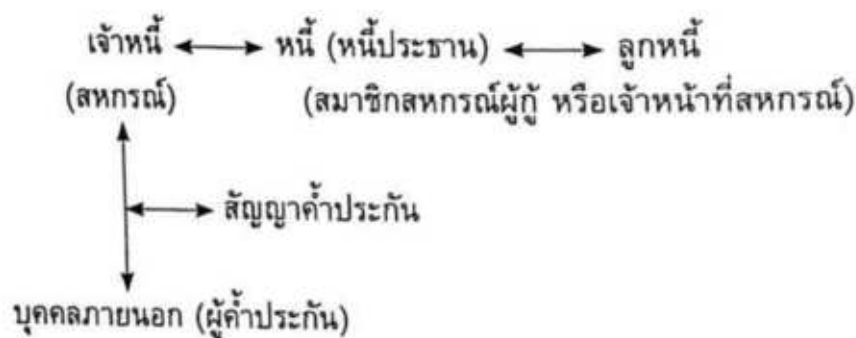
2.2.2 ลักษณะของการค้ำประกัน จากตัวอย่างข้างต้นมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นสัญญาที่บุคคลภายนอกเข้ามาผูกพันตนกับเจ้าหนี้ เนื่องจากการค้ำประกันเป็นการประกันด้วยบุคคลเพื่อให้เจ้าหนี้มีหลักประกันการชำระหนี้ของลูกหนี้ได้มั่นคงยิ่งขึ้นดังนั้นผู้ค้ำประกันต้องไม่ใช่ลูกหนี้ และบุคคลภายนอกนั้นต้องเข้ามาผูกพันตนกับเจ้าหนี้ ถ้าเป็นกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาผูกพันตนกับบุคคลภายนอกด้วยกันเองย่อมไม่ใช่สัญญาค้ำประกัน อาจเป็นเพียงสัญญาธรรมดาทั่วไปเท่านั้น

ดังนั้น การออกเช็คเป็นประกันหนี้เงินกู้ ไม่ว่าลูกหนี้จะเป็นผู้ออกเช็คเอง หรือเป็นเช็คที่บุคคลอื่นออกมาประกันหนี้เงินกู้ก็ตาม ไม่เป็นการค้ำประกัน ตามกฎหมาย ผู้ออกเช็คก็ไม่ใช่ผู้ค้ำประกัน ความรับผิดชอบของผู้ออกเช็คนั้น ย่อมเป็นไปตามกฎหมายในเรื่องเช็ค ไม่ใช่กฎหมายในเรื่องค้ำประกัน หรือ

ในกรณีที่มีการกู้เงินกันแล้วผู้กู้นำโฉนดที่ดินมามอบให้โดยบอกว่าเอามาค้ำประกันการกู้เงินดังกล่าว และมีข้อตกลงกันว่า หากผู้กู้ไม่นำเงินมาชำระแล้ว ให้ผู้ให้กู้ยึดโฉนดไว้ได้ กรณีดังกล่าว ก็ไม่ใช่การค้ำประกันตามกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็โฉนดของผู้กู้หรือโฉนดของเพื่อนผู้กู้ก็ตาม เนื่องจากไม่ใช่เป็นการประกันด้วยบุคคล

2) เป็นสัญญาที่บุคคลภายนอกเข้ามาผูกพันตนเพื่อชำระหนี้ในเมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ นั่น กล่าวคือ ต้องมีหนี้ประธานระหว่างเจ้าหนี้กับลูกหนี้ และผู้ค้ำประกันซึ่งเป็นบุคคลภายนอกเข้ามาผูกพันตนที่จะรับผิดชอบเพื่อชำระหนี้ประธานนั้นให้แก่เจ้าหนี้ในกรณีที่ลูกหนี้ผิดนัดไม่ชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ ดังภาพที่ 12.1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 12.1 สัญญาที่บุคคลภายนอกเข้ามาผูกพันตนเพื่อชำระหนี้ในเมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้

ตัวอย่าง ในกรณีที่สหกรณ์ให้สมาชิกกู้เงิน สหกรณ์เป็นเจ้าหนี้ สมาชิกผู้กู้เป็นลูกหนี้ และสมาชิกที่มาค้ำประกันการกู้ยืมเงินดังกล่าวเป็นผู้ค้ำประกัน หรือในกรณีการค้ำประกันการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์อยู่ในฐานะเจ้าหนี้ ผู้สมัครเข้าทำงานอยู่ในฐานะผู้ที่จะเป็นลูกหนี้ในอนาคต และผู้เข้าค้ำประกันการทำงานก็อยู่ในฐานะผู้ค้ำประกัน

3) เป็นสัญญาที่ไม่จำเป็นต้องได้รับความยินยอมจากลูกหนี้ เนื่องจากสัญญาค้ำประกันเป็นสัญญาระหว่างเจ้าหนี้กับผู้ค้ำประกันซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ลูกหนี้ไม่ได้เป็นคู่สัญญาค้ำประกันแต่อย่างใด ดังนั้น ลูกหนี้จะให้ความยินยอมด้วยหรือไม่ จึงไม่ใช่สาระสำคัญของการเกิดขึ้นของสัญญาค้ำประกัน

4) เป็นสัญญาที่ไม่มีแบบตามกฎหมาย กล่าวคือ เป็นสัญญาที่สมบูรณ์เมื่อมีการตกลงผูกพันกันระหว่างผู้ค้ำประกันซึ่งเป็นบุคคลภายนอกกับเจ้าหนี้ ไม่ว่าจะตกลงกันด้วยวาจาหรือทำเป็นลายลักษณ์อักษร

### 2.2.3 การทำสัญญาค้ำประกัน การทำสัญญาค้ำประกันของสหกรณ์ควรพิจารณาดังนี้

1) สัญญาค้ำประกันต้องมีข้อความชัดเจนไม่คลุมเครือ เพราะถ้าสัญญาค้ำประกันไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ ก็ต้องตีความเป็นคุณหรือเป็นประโยชน์แก่ผู้ค้ำประกัน และเป็นโทษแก่สหกรณ์เจ้าหนี้



2) ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ค้าประกัน ให้ผู้ค้าประกันรับทราบพันธะและข้อผูกพันของลูกหนี้ และยอมค้าประกันการชำระหนี้โดยไม่ระบุข้อจำกัดความรับผิดไว้ เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้ครบถ้วน ทั้งต้นเงินและดอกเบี้ย

3) ลายมือชื่อของผู้ค้าประกัน เนื่องจากตามกฎหมายสหกรณ์จะฟ้องร้องบังคับคดีแก่ผู้ค้าประกันได้ก็ต่อเมื่อมีหลักฐานเป็นหนังสือและหลักฐานนั้นต้องมีลายมือชื่อที่แท้จริงของผู้ค้าประกัน ดังนั้น ในทางปฏิบัติจึงควรให้ผู้ค้าประกันมาลงลายมือชื่อในหนังสือค้าประกันที่สำนักงานของสหกรณ์ต่อหน้าเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

4) จำนวนผู้ค้าประกัน สหกรณ์ต้องพิจารณาว่าในวงเงินที่ให้กู้ไปนั้น ควรจะต้องมีผู้ค้าประกันคนเดียวหรือหลายคน หรือควรมีผู้รับเรื่องด้วย ในกรณีมีผู้ค้าประกันหลายคนเข้ามาค้าประกันเงินกู้รายเดียว ผู้ค้าประกันเหล่านั้นต้องรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วมกัน แม้จะเข้ามาทำสัญญาคนละวัน หรือไม่พร้อมกันก็ตาม

ดังนั้นจะเห็นว่า การค้าประกันเป็นการประกันด้วยบุคคลต้องมีหนี้ระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้อยู่จริง และหนี้ันบังคับได้ตามกฎหมาย เป็นการค้าประกันหนี้ในอนาคต รับผิดชอบเมื่อเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์

#### กิจกรรม 12.2.3

1. นิติกรรมคืออะไร จงอธิบายประเภทนิติกรรมมาโดยสังเขป
2. การกู้ยืมเงินและหลักประกันเงินกู้ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.3)

## เรื่องที่ 12.2.4

### กฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

กฎหมายอาญาเป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อช่วยกำหนดลักษณะการกระทำที่ถือว่าเป็นความผิด และกำหนดบทลงโทษทางอาญาสำหรับความผิดนั้น เป็นกฎหมายที่บัญญัติว่าการกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดเป็นความผิด ซึ่งประเภทของความผิดทางอาญา ได้แก่ 1) ความผิดในตัวเอง เป็นความผิดที่คนทั่วไปเห็นชัดเจนว่าเป็นความผิดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน และ 2) ความผิดเพราะกฎหมายห้าม เป็นความผิดที่เกิดจากการที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นความผิด โดยอาจมิได้เกี่ยวกับศีลธรรม

ลักษณะการกระทำความผิด คือ ความผิดโดยการกระทำ ความผิดโดยการงดเว้นการกระทำ และความผิดโดยการละเว้นการกระทำ ในเนื้อหาเรื่องนี้จะกล่าวถึง ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามประมวลกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ความผิดอื่นตามประมวลกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ และความผิดอาญาตามกฎหมายสหกรณ์

#### 1. ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามประมวลกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามประมวลกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ในที่นี้ได้กล่าวถึงความผิดที่ควรรู้ 7 ฐานความผิด คือ 1) ความผิดฐานเจ้าพนักงานยกยอก 2) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งข่มขืนใจเอาทรัพย์สิน 3) ความผิดฐานเจ้าพนักงานรับสินบน 4) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต 5) ความผิดฐานเข้ามีส่วนร่วมในกิจการหน้าที่ 6) ความผิดฐานจ่ายทรัพย์สินเกินกว่าที่ควรจ่าย และ 7) ความผิดฐานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต

ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ ผู้ที่กระทำความผิดได้จะต้องเป็นเจ้าพนักงานและจะต้องกระทำความผิดในหน้าที่ราชการของตนเท่านั้น หากมิได้เป็นเจ้าพนักงานและไม่มีหน้าที่เช่นนั้น ก็ไม่อาจกระทำความผิดเหล่านั้นได้ เพราะขาดคุณสมบัติอันเป็นองค์ประกอบเฉพาะตัวของผู้กระทำความผิด หากราษฎรร่วมมือกับเจ้าพนักงานกระทำความผิด ราษฎรที่ร่วมมือนั้นก็ไม่ได้แต่เพียงผู้สนับสนุนหรือเป็นเจ้าพนักงานแต่มีได้มีหน้าที่ราชการเช่นนั้น ร่วมกระทำความผิดกับเจ้าพนักงานที่มีราชการเช่นนั้น ก็ไม่ได้แต่เพียงผู้สนับสนุน จะเป็นตัวการไม่ได้

สำหรับเจ้าพนักงานนั้น หมายถึง บุคคล 2 จำพวก คือ บุคคลที่กฎหมายบัญญัติไว้โดยเฉพาะเป็นเจ้าพนักงานหรือให้ถือว่าเป็นเจ้าพนักงาน และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ว่าเป็นการประจำหรือชั่วคราว และไม่ว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากรัฐหรือไม่ก็ตาม ฉะนั้น พนักงานสหกรณ์ทุกประเภทจึงมิใช่เจ้าพนักงานที่จะเป็นตัวการกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวได้แต่อาจเป็นผู้สนับสนุนเท่านั้น อย่างไรก็ดี ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งมีหน้าที่ราชการเช่นนั้นย่อมเป็นตัวการกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวได้ สำหรับในแต่ละฐานความผิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ความผิดฐานเจ้าพนักงานยักยอก มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 147 ดังต่อไปนี้

มาตรา 147 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน มีหน้าที่ซื้อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์สิน เบียดบังทรัพย์สินนั้นเป็นของตน หรือเป็นของผู้อื่นโดยทุจริต หรือโดยทุจริตยอมให้ผู้อื่นเอาทรัพย์สินนั้นเสียต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสี่หมื่นบาท

1.2 ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งข่มขืนใจเอาทรัพย์สิน มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 148 ดังต่อไปนี้

มาตรา 148 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยมิชอบ ข่มขืนใจหรือ จงใจเพื่อให้บุคคลใดมอบให้หรือหามาให้ซึ่งทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่ตนเองหรือผู้อื่น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิตและปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสี่หมื่นบาท หรือประหารชีวิต

1.3 ความผิดฐานเจ้าพนักงานรับสินบน ความผิดฐานเจ้าพนักงานรับสินบนมีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 149 ดังต่อไปนี้

มาตรา 149 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งรัฐ สมาชิกสภาจังหวัด หรือสมาชิกสภาเทศบาล เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบเพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบ หรือมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสี่หมื่นบาท หรือประหารชีวิต

1.4 ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญามาตรา 151 ดังต่อไปนี้

มาตรา 151 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน มีหน้าที่ซื้อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์สินใด ๆ ใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต อันเป็นการเสียหายแก่รัฐ เทศบาล สุขาภิบาลหรือเจ้าของทรัพย์สินนั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสี่หมื่นบาท

1.5 ความผิดฐานเข้ามีส่วนได้เสียในกิจการในหน้าที่ มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 152 ดังต่อไปนี้

มาตรา 152 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงานมีหน้าที่จัดการหรือดูแลกิจการใด เข้ามีส่วนได้เสียเพื่อประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นด้วยกิจการนั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปีและปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสองหมื่นบาท

1.6 ความผิดฐานจ่ายทรัพย์สินเกินกว่าที่ควรจ่าย มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 153 ดังต่อไปนี้

มาตรา 153 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงานมีหน้าที่จ่ายทรัพย์สินนั้นเกินกว่าที่ควรจ่ายเพื่อประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปี และปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสองหมื่นบาท

1.7 ความผิดฐานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157 ดังต่อไปนี้

มาตรา 157 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปี หรือปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสองหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายอาญาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในเรื่องความผิดทางอาญานี้ หากเป็นการที่ผู้อื่นทำความผิดอาญาต่อสหกรณ์ หากสหกรณ์ต้องการดำเนินคดี สหกรณ์ต้องระมัดระวังในเรื่องอายุความและการแจ้งความร้องทุกข์ด้วย เนื่องจากคดีบางประเภท กฎหมายกำหนดว่าเป็นคดีความผิดส่วนตัวหรือความผิดอันยอมความได้ เช่น คดีความผิดอาญาเกี่ยวกับเช็ค ความผิดฐานหมิ่นประมาท ซึ่งในกรณีนี้สหกรณ์ซึ่งเป็นผู้เสียหายจะต้องร้องทุกข์ ภายใน 3 เดือน นับแต่รู้การกระทำผิดและรู้ตัวผู้กระทำผิด มิฉะนั้นคดีจะขาดอายุความ ไม่อาจดำเนินคดีอาญาแก่ผู้กระทำผิดต่อไปได้

## 2. ความผิดอื่นตามประมวลกฎหมายอาญาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

ความผิดอื่นตามประมวลกฎหมายอาญาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ หรือความผิดทางอาญาที่มีโอกาสเกิดขึ้นในแวดวงสหกรณ์ ในที่นี้ได้กล่าวถึงความผิดที่ควรรู้ 6 ฐานความผิด คือ 1) ความผิดฐานลักทรัพย์ 2) ความผิดฐานยักยอก 3) ความผิดฐานฉ้อโกง 4) ความผิดฐานฉ้อโกงประชาชน 5) ความผิดฐานโกงเจ้าหน้าที่โดยกระทำเพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ได้รับชำระหนี้ และ 6) ความผิดฐานปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอม

2.1 ความผิดฐานลักทรัพย์ มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 334 ดังต่อไปนี้

มาตรา 334 ผู้ใดเอาทรัพย์ของผู้อื่นหรือที่ผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วยไปโดยทุจริต ผู้นั้นกระทำความผิดฐานลักทรัพย์ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี และปรับไม่เกินหกพันบาทถ้วน

2.2 ความผิดฐานยักยอก มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 352 ดังต่อไปนี้

มาตรา 352 ผู้ใดครอบครองทรัพย์ซึ่งเป็นของผู้อื่น หรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย เบียดบังเอาทรัพย์นั้นเป็นของตนหรือบุคคลที่สามโดยทุจริต ผู้นั้นกระทำความผิดฐานยักยอก ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาทถ้วน หรือทั้งจำทั้งปรับ

ถ้าทรัพย์นั้นได้ตกมาอยู่ในความครอบครองของผู้กระทำความผิด เพราะผู้อื่นส่งมอบให้โดยสำคัญผิดไปด้วยประการใด หรือเป็นทรัพย์สินหายซึ่งผู้กระทำความผิดเก็บได้ ผู้กระทำต้องระวางโทษแต่เพียงกึ่งหนึ่ง

2.3 ความผิดฐานฉ้อโกง มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 341 ดังต่อไปนี้

มาตรา 341 ผู้ใดโดยทุจริต หลอกลวงผู้อื่นด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จหรือปกปิดข้อความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้ง และโดยการหลอกลวงดังว่านั้นได้ไปซึ่งทรัพย์สินจากผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม หรือทำให้ผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม ทำ ถอน หรือทำลายเอกสารสิทธิ ผู้นั้นกระทำความผิดฐานฉ้อโกง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาทถ้วน หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.4 ความผิดฐานฉ้อโกงประชาชน มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 342 และมาตรา 343 ดังต่อไปนี้

มาตรา 342 ถ้าในการกระทำผิดฐานฉ้อโกง ผู้กระทำ (1) แสดงตนเป็นคนอื่น หรือ (2) อาศัยความเบาปัญญาของผู้ถูกหลอกลวงซึ่งเป็นเด็ก หรืออาศัยความอ่อนแอแห่งจิตของผู้ถูกหลอกลวง ผู้กระทำต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 343 ถ้าการทำความผิดตามมาตรา 341 ได้กระทำด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จต่อประชาชน หรือด้วยการปกปิดความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งแก่ประชาชน ผู้ทำความผิดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ

ถ้าทำความผิดดังกล่าวในวรรคแรก ต้องด้วยลักษณะดังกล่าวในมาตรา 342 อนุมาตราหนึ่งอนุมาตราใดด้วยกระทำต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หกเดือนถึงเจ็ดปี และปรับตั้งแต่หนึ่งพันบาทถึงหนึ่งหมื่นสี่พันบาท

2.5 ความผิดฐานโกงเจ้าหน้าที่โดยกระทำเพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ได้รับชำระหนี้ มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 350 ดังต่อไปนี้

มาตรา 350 ผู้ใดเพื่อมิให้เจ้าหน้าที่ของตนหรือของผู้อื่นได้รับชำระหนี้ทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ซึ่งได้ใช้หรือจะใช้สิทธิเรียกร้องทางศาลให้ชำระหนี้ ย้ายไปเสีย ซ่อนเร้น หรือโอนไปให้แก่ผู้อื่นซึ่งทรัพย์ใดก็ดี แกล้งให้ตนเป็นหนี้อันไม่เป็นความจริงก็ดี ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี หรือปรับไม่เกินสี่พันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.6 ความผิดฐานปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอม มีบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 264 ดังต่อไปนี้

มาตรา 264 ผู้ใดทำเอกสารปลอมขึ้นทั้งฉบับหรือแต่ส่วนหนึ่งส่วนใด เดิมหรือดัดทอนข้อความหรือแก้ไขด้วยประการใดๆ ในเอกสารที่แท้จริง หรือประทับตราปลอม หรือลงลายมือชื่อปลอมในเอกสารโดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นหรือประชาชน ถ้าได้กระทำเพื่อให้ผู้หนึ่งผู้ใดหลงเชื่อว่าเป็นเอกสารที่แท้จริง ผู้นั้นกระทำความผิดฐานปลอมเอกสารต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาทถ้วน หรือทั้งจำทั้งปรับ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความผิดอาญาที่มีโอกาสเกิดขึ้นในสหกรณ์ เช่น การยกยอกหรือลักทรัพย์ของสหกรณ์ การปลอมเอกสารซึ่งการดำเนินคดีอาญาไม่ได้มุ่งในเรื่องการได้รับชดใช้ค่าสินไหมทดแทน หรือการบรรเทาความเสียหายในทางทรัพย์สิน แต่มุ่งในการลงโทษผู้กระทำผิด ซึ่งประมวลกฎหมายอาญาได้กำหนดโทษไว้ถึง 5 สถาน ได้แก่ โทษประหารชีวิต จำคุก กักขัง ปรับ และริบทรัพย์สิน การที่จะลงโทษแก่ผู้กระทำผิดได้นั้น ต้องมีการฟ้องคดีต่อศาลเพื่อให้ศาลพิพากษาลงโทษผู้กระทำผิดก่อน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินคดีอาญาสหกรณ์อาจไม่ต้องดำเนินการเองก็ได้ โดยสหกรณ์อาจร้องทุกข์ หรือแจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ และเมื่อพนักงานสอบสวนเสร็จแล้วจะส่งเรื่องพร้อมความเห็นให้พนักงานอัยการพิจารณา หากพนักงานอัยการเห็นว่าผู้ต้องหาทำผิดจริง และสมควรดำเนินคดี พนักงานอัยการก็จะดำเนินคดีฟ้องผู้ต้องหาต่อศาล เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของสังคม โดยสหกรณ์ไม่ต้องตั้งทนายความและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการดำเนินคดีต่อศาล และในกรณี

การกระทำที่เป็นความผิดอาญานั้น ผู้ต้องหาอาจถูกจับและถูกควบคุมตัว ซึ่งย่อมมีผลเร่งรัดให้ผู้ต้องหารีบดำเนินการ เช่น รีบหาเงินที่ขโมยไปมาคืนแก่สหกรณ์ เพื่อไม่ให้ต้องถูกดำเนินคดีอาญาหรือต้องติดคุก นอกจากนั้น ในการดำเนินคดีอาญา พนักงานอัยการอาจร้องขอให้ศาลมีคำสั่งให้ผู้กระทำผิดคืนทรัพย์สินหรือใช้ราคาให้แก่สหกรณ์ได้ด้วย โดยสหกรณ์ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมให้แก่ศาล การดำเนินคดีอาญาจึงเป็นมาตรการที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยและมีประสิทธิภาพในการเร่งรัดมากในกระบวนการทางศาลซึ่งสหกรณ์ควรศึกษาเพิ่มเติมในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ต่อไป

### 3. ความผิดอาญาตามกฎหมายสหกรณ์

ความผิดอาญาตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มี 5 ฐานความผิด ได้แก่ 1) ความผิดฐานใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรในทางธุรกิจโดยไม่มีสิทธิ 2) ความผิดฐานไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง ไม่ส่งเอกสาร หรือไม่ส่งรายงานการประชุมตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย 3) ความผิดฐานขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย 4) ความผิดฐานไม่จัดการรักษาทรัพย์สิน หรือส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร หรือสิ่งอื่นของสหกรณ์แก่ผู้ชำระบัญชี และ 5) ความผิดฐานไม่แก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินตามที่นายทะเบียนสั่งการ

3.1 ความผิดฐานใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรในทางธุรกิจโดยไม่มีสิทธิ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 7 บัญญัติห้ามใช้ชื่อ สหกรณ์ ดังต่อไปนี้

มาตรา 7 ห้ามมิให้ผู้ใดนอกจากสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า “สหกรณ์” เป็นชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ

สำหรับความผิดฐานใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรโดยไม่มีสิทธิ มีบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ มาตรา 129 ดังต่อไปนี้

มาตรา 129 ผู้ใดใช้คำว่า “สหกรณ์” หรือ กลุ่มเกษตรกร” ประกอบกับชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ โดยมีได้เป็นสหกรณ์ หรือกลุ่มเกษตรกรที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และปรับอีกตั้งแต่วันละห้าร้อยถึงหนึ่งพันบาทจนกว่าจะได้เลิกใช้

คำอธิบาย องค์ประกอบของความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ใช้คำว่า “สหกรณ์” หรือ “กลุ่มเกษตรกร” ประกอบกับชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ และ 3) โดยมีได้เป็นสหกรณ์ หรือกลุ่มเกษตรกรที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติฯ ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

คำว่า “สหกรณ์” หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 4 สหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 37 วรรคสอง

ส่วนคำว่า "กลุ่มเกษตรกร" หมายถึง คณะบุคคลผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม แต่ยังไม่อาจรวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ตามกฎหมาย ได้จัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา กลุ่มเกษตรกรที่จัดขึ้นดังกล่าว มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 120

คำว่า ธุรกิจ หมายถึง การประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2524

การใช้คำว่าสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร ประกอบกับชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในการประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร โดยมีได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เป็นความผิดอาญาตามบทบัญญัติดังกล่าว การที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นความผิด ด้วยมีจุดมุ่งหมายป้องกันมิให้มีการแอบอ้างชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรโดยชอบด้วยกฎหมาย โดยเหตุที่สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่จดทะเบียนโดยชอบด้วยกฎหมายนั้น เป็นองค์การที่รัฐให้การรับรองและให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ เช่น สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์มิใช่เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร จึงไม่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล เงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืนที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับ ดอกเบี้ยเงินฝากประเภทออมทรัพย์ ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดา เป็นต้น ฉะนั้นการแอบอ้างใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรไปหาประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปใช้หาประโยชน์ในทางที่มิชอบ จะทำให้เกิดความเสียหายแก่เกษตรกรและประชาชนโดยทั่วไป รวมทั้งเป็นผลเสียต่อชื่อเสียงและกลุ่มเกษตรกรโดยรวมด้วย กฎหมายจึงบัญญัติเป็นความผิดอาญาดังกล่าว

ข้อสังเกต การใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรโดยไม่มีสิทธิจะเป็นความผิดอาญาตามบทบัญญัติดังกล่าว จะต้องนำไปใช้ในทางธุรกิจหรือการประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร หากมิได้ใช้ชื่อเพื่อการดังกล่าว เช่น ชาวสวนรวมกันตั้งชื่อ "กลุ่มเกษตรกรบ้านหนองปลาไหล" เพื่อลงแขกเกี่ยวข้าวกันเป็นประจำทุกปี เป็นต้น เช่นนี้ไม่เป็นความผิดอาญาตามบทบัญญัติดังกล่าว

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 129 ดังกล่าว ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และปรับอีกตั้งแต่วันละ 500 บาท ถึง 1,000 บาท จนกว่าจะได้เลิกใช้

3.2 ความผิดฐานไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง ไม่ส่งเอกสาร หรือไม่ส่งรายงานการประชุมตามคำสั่งของนายทะเบียนหรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 130 ดังต่อไปนี้

มาตรา 130 ผู้ใดไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายซึ่งสั่งการตามมาตรา 17 หรือไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของกลุ่มเกษตรกรตามคำสั่งของนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่ม

เกษตรกรรมมอบหมายตามมาตรา 128 แล้วแต่กรณี ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

คำอธิบาย องค์ประกอบของความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายซึ่ง สั่งการตามมาตรา 17 หรือ 3) หรือไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของกลุ่มเกษตรกรตามคำสั่งของนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มาตรา 128 ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

ผู้ใดที่ไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือไม่ส่งเอกสารของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือสมาชิกของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 17 ดังนี้

มาตรา 17 นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

ผู้ใดที่ไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือไม่ส่งเอกสารในกรณีของกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ กรรมการสมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ของกลุ่มเกษตรกร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มาตรา 128 ดังนี้

มาตรา 128 ให้นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรและพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้กรรมการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่ของกลุ่มเกษตรกรมาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของกลุ่มเกษตรกรหรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจการ หรือรายงานการประชุมของกลุ่มเกษตรกร

ผู้ใดจะมีความผิดฐานไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง ไม่ส่งเอกสาร หรือไม่ส่งรายงานการประชุมฯ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 130 จึงจำกัดเฉพาะบุคคล ตามมาตรา 17 หรือตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 128 ดังกล่าวมาแล้วเท่านั้นบุคคลโดยทั่วไปนอกเหนือจากนี้จึงหาอาจกระทำความผิดฐานนี้ได้ไม่

การที่กฎหมายกำหนดโทษทางอาญาแก่กรณีไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารดังกล่าว เพื่อให้การกำหัดดูแลสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 130 ดังกล่าว ต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 10,000 บาท



3.3 ความผิดฐานขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนหรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 131 ดังต่อไปนี้

มาตรา 131 ผู้ใดขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายตามมาตรา 18 หรือขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 124 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

คำอธิบาย องค์ประกอบความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ขัดขวาง หรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายตามมาตรา 18 หรือ 3) ขัดขวาง หรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 124 ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

การขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจง กรณีสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 18 ดังนี้

มาตรา 18 เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ให้นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายมีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ได้ และให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร

ให้ผู้ปฏิบัติการตามวรรคหนึ่ง แสดงบัตรประจำตัวต่อผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง

บัตรประจำตัวตามวรรคสอง ให้เป็นไปตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด

การขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจง กรณีกลุ่มเกษตรกร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 124 ดังนี้

มาตรา 124 เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ให้นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรและพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายมีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของกลุ่มเกษตรกรในเวลาทำงานของกลุ่มเกษตรกร ให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ และให้คำชี้แจงแก่ผู้เข้าไปตรวจสอบตามสมควร

ให้ผู้เข้าไปตรวจสอบตามวรรคหนึ่ง แสดงบัตรประจำตัวต่อผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง

บัตรประจำตัวตามวรรคสอง ให้เป็นไปตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด

ข้อสังเกต ความผิดฐานขัดขวาง หรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมายดังกล่าวอาจเป็นผู้ใดก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเฉพาะผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรเท่านั้น

การที่กฎหมายกำหนดโทษทางอาญาแก่การขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบการดำเนินการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้ เพื่อให้การกำกับดูแลสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 131 ดังกล่าว ต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 10,000 บาท

3.4 ความผิดฐานไม่จัดการรักษาทรัพย์สิน หรือส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร หรือสิ่งอื่นของสหกรณ์แก่ผู้ชำระบัญชี ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 133/2 ดังต่อไปนี้  
 มาตรา 133/2 ผู้ใดฝ่าฝืนไม่จัดการรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ หรือไม่ส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นของสหกรณ์ให้แก่ผู้ชำระบัญชีตามมาตรา 78 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท

คำอธิบาย องค์ประกอบความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ไม่จัดการรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ 3) หรือไม่ส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นของสหกรณ์ให้แก่ผู้ชำระบัญชีตามมาตรา 78 ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

ผู้ใดที่จะเป็นผู้กระทำความผิดตามมาตรา 133/2 ดังกล่าวได้ จะต้องเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตามมาตรา 78 เท่านั้น บุคคลอื่นนอกจากบุคคลดังกล่าวหาอาจเป็นกระทำความผิดได้ไม่ เพราะไม่มีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องดำเนินการดังกล่าวไม่ตามมาตรา 78 ดังนี้

มาตรา 78 เมื่อสหกรณ์เลิก ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีหน้าที่จัดการรักษาทรัพย์สินทั้งหมดของสหกรณ์ไว้จนกว่าผู้ชำระบัญชีจะเรียกให้ส่งมอบ

ผู้ชำระบัญชีจะเรียกให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ส่งมอบทรัพย์สินตามวรรคหนึ่งพร้อมด้วยสมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นเมื่อใดก็ได้

กรณีนี้ เป็นกรณีที่มีการเลิกสหกรณ์แล้ว ต้องมีการชำระบัญชี กฎหมายจึงกำหนดโทษทางอาญาแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ไม่จัดการรักษาทรัพย์สินหรือไม่ส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นของสหกรณ์ให้แก่ผู้ชำระบัญชี เพื่อให้การชำระบัญชีเป็นไปโดยถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย มิฉะนั้นอาจเกิดความเสียหายแก่สมาชิกสหกรณ์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 133/2 ดังกล่าว ต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 100,000 บาท

3.5 ความผิดฐานไม่แก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินตามที่นายทะเบียนสั่งการ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 133/2 ดังต่อไปนี้  
 มาตรา 133/4 ผู้ใดฝ่าฝืนไม่แก้ไขข้อบกพร่องหรือระงับการดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 89/3 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

คำอธิบาย องค์ประกอบความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ฝ่าฝืน ไม่แก้ไขข้อบกพร่อง 3) ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 89/3 ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่องตามที่นายทะเบียนสั่งการตามมาตรา 89/3 คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการสหกรณ์ ฉะนั้นผู้ที่จะกระทำความผิดตามมาตรา 133/4 นี้ จึงต้องเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือกรรมการ หรือผู้จัดการเท่านั้น บุคคลอื่นใดนอกเหนือจากนี้หาเป็นผู้กระทำความผิดได้ไม่

ตามมาตรา 22 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอันอาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินตามรายงานการสอบบัญชีหรือตามรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

2) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ระงับการปฏิบัติที่เป็นเหตุให้เกิดข้อบกพร่องหรืออาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

ฯลฯ

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 133/4 ดังกล่าว ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี ปรับไม่เกิน 200,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

3.6 ความผิดฐานดำเนินกิจการของสหกรณ์นอกขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ตามกฎกระทรวง ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 133 ดังต่อไปนี้

มาตรา 133 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์ นอกขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 33/1 วรรคสอง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

คำอธิบาย องค์ประกอบความผิดภายนอก ได้แก่ 1) ผู้ใด 2) ดำเนินกิจการของสหกรณ์นอกขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ 3) ตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 33/1 วรรคสอง ส่วนองค์ประกอบความผิดภายใน ได้แก่ เจตนา

ผู้ใดที่จะเป็นผู้กระทำความผิดตามมาตรา 133 ดังกล่าวได้ จะต้องเป็นกรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ ตามมาตรา 133 เท่านั้น บุคคลอื่นนอกจากบุคคลดังกล่าวหาอาจเป็นกระทำความผิดได้ไม่ เพราะไม่มีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องดำเนินการดังกล่าว

ตามมาตรา 33/1 วรรคสอง ลักษณะของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินกิจการของสหกรณ์แต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กรณีนี้ เป็นกรณีที่การดำเนินงานของสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อป้องกันความเสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกของสหกรณ์นั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับดูแลสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทกำหนดโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนตามมาตรา 133 ดังกล่าว ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี ปรับไม่เกิน 100,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

โดยสรุป การที่กฎหมายกำหนดโทษแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้จัดการของสหกรณ์ที่ดำเนินการสหกรณ์นอกกรอบวัตถุประสงค์ตามกฎหมายกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกของสหกรณ์นั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับดูแลสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**กิจกรรม 12.2.4**

ความผิดอาญาตามกฎหมายสหกรณ์มีฐานความผิดอะไรบ้าง จงอธิบายมาโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.4)

## แผนการสอนหน่วยที่ 12.3

### กรณีศึกษากฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.3.1 กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.3.2 กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 12.3.3 กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 12.3.4 กรณีศึกษากฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ประกอบด้วย กรณีศึกษาการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์ ได้แก่ 1) กรณีผู้ตรวจการสหกรณ์เชิญสมาชิกมาชี้แจงข้อเท็จจริง 2) สมาชิกสหกรณ์ลาออกแต่นำเงินค่าหุ้นฝากกับสหกรณ์ และ 3) การเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่ สำหรับกรณีศึกษาการจัดการธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ 1) การจัดซื้อรถยนต์เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ และ 2) การเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาโอนทุนสำรองมาเป็นทุนสวัสดิการสมาชิก ซึ่งในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมายสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของที่ประชุมใหญ่
2. กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 16(8) และประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง ข้อนแนะนำวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และการยื่นอุทธรณ์ของสมาชิก กรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติให้พ้นจากสมาชิกภาพ กรณีสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อพิจารณาขอให้มีการถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะ

3. กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการรับผิดชอบที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ซึ่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ บัญญัติว่า ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายที่กำหนด และระเบียบของสหกรณ์ ถ้าไม่ปฏิบัติถือเป็นการละเลยในหน้าที่ของตนเอง เมื่อเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ ย่อมเป็นผลโดยตรงจากการประมาทเลินเล่อของบุคคลที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบนั้น
4. กรณีศึกษากฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการรับผิดชอบอาญาที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ซึ่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ บัญญัติว่า ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบวัตถุประสงค์ข้อกำหนดที่กำหนด

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.1 “กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.2 “กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.3 “กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการรับผิดชอบที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.4 “กรณีศึกษากฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการรับผิดชอบอาญาที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 12.3.1

### กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาในสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีหลายกรณีด้วยกัน ในที่นี้ยกตัวอย่างเพียงบางกรณี ประกอบด้วย กรณีศึกษาการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์ และกรณีศึกษาการจัดการธุรกิจสหกรณ์ รายละเอียดดังนี้

#### 1. กรณีศึกษาการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์

1.1 กรณีศึกษาผู้ตรวจการสหกรณ์เชิญสมาชิกมาชี้แจงข้อเท็จจริง สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบกิจการแห่งหนึ่งดำเนินการให้บริการเงินกู้ ต่อมาสมาชิกได้ขอใช้บริการเงินกู้สามัญ จำนวน 100,000 บาท ซึ่งสมาชิกมีอายุการเป็นสมาชิก 1 ปี คณะกรรมการดำเนินการอนุมัติเงินกู้งกล่าวซึ่งระเบียบว่าด้วยการให้กู้แก่สมาชิกกำหนดว่าสมาชิกที่มีสิทธิ์ได้รับเงินกู้ 100,000 บาท ต้องมีอายุการเป็นสมาชิก 2 ปี ต่อมาได้มีการตรวจสอบพบว่า คณะกรรมการดำเนินการอนุมัติเงินกู้ให้แก่สมาชิกเนื่องจากความเกรงใจและเชื่อมั่นว่าสมาชิกรายนั้นมีความสามารถในการชำระหนี้แก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ได้มีหนังสือในในฐานะผู้ตรวจการสหกรณ์เชิญสมาชิกผู้นี้ไปชี้แจงข้อเท็จจริง กรณีสมาชิกได้รับเงินกู้ไปจากสหกรณ์ไม่เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด แต่สมาชิกไม่ไปพบผู้ตรวจการสหกรณ์ เพราะเห็นว่าการกู้เงินดังกล่าวเป็นเรื่องระหว่างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กับสมาชิก

จากกรณีศึกษาผู้ตรวจการสหกรณ์เชิญสมาชิกมาชี้แจงข้อเท็จจริงจะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1.1.1 การปฏิบัติตามระเบียบ สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน คือ ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ กำหนดว่า การให้กู้ประเภทสามัญแก่สมาชิก จำนวน 100,000-200,000 บาท ต้องมีอายุการเป็นสมาชิก 2 ปี ขึ้นไป

1.1.2 การกำกับดูแลสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือ ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

1.1.3 การไม่มีชี้แจงข้อเท็จจริง ผู้ไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริง ตามคำสั่งของผู้ตรวจการสหกรณ์ อาจได้รับการระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

โดยสรุป ผู้ตรวจการสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งให้สมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ ถ้าสมาชิกไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงตามคำสั่ง อาจได้รับโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือ

ปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ดังนั้นสมาชิกควรให้ความร่วมมือกับผู้ตรวจการสหกรณ์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 *กรณีศึกษาสมาชิกสหกรณ์ลาออกแต่นำเงินค่าหุ้นฝากกับสหกรณ์* สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง สมาชิกสหกรณ์ขอลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ เพราะไม่อยากจะเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ให้แก่สมาชิกอื่น และได้รับการอนุมัติให้ลาออกจากการเป็นสมาชิกเรียบร้อยแล้ว แต่ด้วยความเป็นห่วงสหกรณ์ในเรื่องการขาดเงินทุนหมุนเวียนภายในสหกรณ์ จึงนำเงินค่าหุ้นที่ตนเองได้รับจากการลาออกฝากไว้กับสหกรณ์ในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษที่ตนเองเปิดใช้บริการกับสหกรณ์

จากกรณีศึกษาสมาชิกสหกรณ์ลาออกแต่นำเงินค่าหุ้นฝากกับสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1.2.1 *การดำเนินงานของสหกรณ์* การรับฝากเงินของสหกรณ์ เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ให้สหกรณ์มีอำนาจดำเนินการรับฝากเงิน เช่น เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ เป็นต้น ซึ่งผู้มีสิทธิฝากเงินสหกรณ์ต้องเป็นสมาชิกของสหกรณ์เท่านั้น ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

1.2.2 *การปิดบัญชีเงินรับฝาก* จากหนังสือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่ กษ 0406/12510 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2541 แจ้งว่า กรณีบัญชีรับเงินฝากออมทรัพย์ของสมาชิกที่ได้รับอนุมัติให้ลาออกจากสหกรณ์แล้ว ผู้ที่มีชื่อสมาชิกไม่มีสิทธิในการฝากเงินกับสหกรณ์อีกต่อไปตามมาตรา 46 (5) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สหกรณ์จึงสามารถปิดบัญชีเงินรับฝากออมทรัพย์นั้นโดยโอนไปไว้ในบัญชี “เงินรอจ่ายคืน” ถือเป็นหนี้สินหมุนเวียนในงบแสดงฐานะการเงิน และสหกรณ์ต้องจัดทำรายละเอียดประกอบเงิน รอจ่ายคืนด้วยว่าเป็นของผู้ใดบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด เพื่อสหกรณ์จะได้จ่ายคืนได้อย่างถูกต้อง

โดยสรุป สหกรณ์ดำเนินงานรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกเท่านั้น เมื่อสมาชิกพ้นจากสมาชิกภาพสหกรณ์สามารถปิดบัญชีเงินรับฝากนั้นโดยการโอนไปไว้ในบัญชี “เงินรอจ่ายคืน” และจัดทำรายละเอียดประกอบเงินรอจ่ายคืนว่าเป็นของผู้ใดบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด เพื่อสหกรณ์จะได้ดำเนินการจ่ายคืนสมาชิกได้อย่างถูกต้อง

1.3 *กรณีศึกษาการเพิกถอนมติในการประชุมใหญ่* สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งดำเนินการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ในการประชุมใหญ่ ปรากฏว่าคะแนนเสียงเท่ากัน ประธานในที่ประชุม จึงถืออภิสิทธิ์ออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด โดยเลือกพวกของตนเองให้ได้รับการเลือกตั้ง สมาชิกเห็นว่าการกระทำของประธานกรรมการในที่ประชุมไม่เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ จึงร้องขอให้นายทะเบียนสหกรณ์ใช้อำนาจตามมาตรา 20 เพื่อสั่งเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่ที่ไม่ถูกต้องดังกล่าว

จากกรณีศึกษาการเพิกถอนมติในการประชุมใหญ่ จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1.3.1 *การกำกับดูแลสหกรณ์* ถ้าที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมตินั้นได้



1.3.2 การดำเนินงานสหกรณ์ สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่สามัญปีละหนึ่งครั้ง ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์นั้น สมาชิกคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมใหญ่ให้ถือเสียงข้างมาก เว้นแต่ในกรณีดังต่อไปนี้ ให้ถือเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกซึ่งมาประชุม 1) การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ 2) การควบสหกรณ์ 3) การแยกสหกรณ์ 4) การเลิกสหกรณ์ และ 5) การอื่นใดที่ข้อบังคับกำหนดให้ใช้เสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกซึ่งมาประชุม

โดยสรุป สหกรณ์มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีละหนึ่งครั้ง นับแต่วันสิ้นปีบัญชี ซึ่งในการประชุมใหญ่มีระเบียบวาระการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมใหญ่ให้ถือเสียงข้างมาก ดังนั้นในกรณีนี้เป็นมติที่ถูกต้องตามที่ประชุมใหญ่พิจารณา ถ้าที่ประชุมใหญ่ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ให้ร้องไปยังนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อดำเนินการวินิจฉัย ซึ่งมีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมตินั้นได้

## 2. กรณีศึกษาการจัดการธุรกิจสหกรณ์

2.1 กรณีศึกษาการจัดซื้อรถยนต์เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ จากการถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สรุปสาระจากคำพิพากษาฎีกาที่ 397/2554

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งที่ประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์มีมติอนุมัติแผนงานและงบประมาณรายจ่ายตามที่คณะกรรมการดำเนินการเสนอ โดยอนุมัติให้ซื้อรถยนต์เพื่อใช้ในกิจการของสหกรณ์ 2 คัน โฉงเงิน 1,500,000 บาท (หนึ่งล้านห้าแสนบาทถ้วน) ต่อมาคณะกรรมการดำเนินการมีมติให้จัดซื้อรถยนต์ยี่ห้อฟอร์ด 1 คัน ราคา 291,970 บาท (สองแสนเก้าหมื่นหนึ่งพันเก้าร้อยเจ็ดสิบบาทถ้วน) และรถยนต์ยี่ห้อเบนซ์ 1 คัน ราคา 1,750,000 บาท (หนึ่งล้านเจ็ดแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) รวมเป็นเงิน 2,041,970 บาท (สองล้านสี่หมื่นหนึ่งพันเก้าร้อยเจ็ดสิบบาทถ้วน) เกินวงเงินตามแผนงานที่ประชุมใหญ่อนุมัติจำนวน 541,970 บาท (ห้าแสนสี่หมื่นหนึ่งพันเก้าร้อยเจ็ดสิบบาทถ้วน)

จากกรณีศึกษาการจัดซื้อรถยนต์เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่นั้น จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา ดังนี้

2.1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 4 กำหนดว่า สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ซึ่งไม่ตรงกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

**2.1.2 การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ** คณะกรรมการดำเนินการซึ่งได้รับเลือกตั้ง โดยที่ประชุมใหญ่เป็นผู้ดำเนินกิจการแทน และข้อบังคับที่กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการไว้ว่า คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุมใหญ่ตลอดจนในทางอันสมควร เพื่อให้บังเกิดผลดีแก่สหกรณ์ ทั้งนี้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ ถ้าคณะกรรมการดำเนินการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่หรือกระทำโดยประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์

โดยสรุป การจัดซื้อจัดจ้างที่เกินกว่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เพราะในการบริหารสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินการต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของที่ประชุมใหญ่

**2.2 กรณีศึกษาการเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาโอนหุ้นสำรองมาเป็นทุนสวัสดิการสมาชิก** สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งมีการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เตรียมเสนอเรื่องต่อที่ประชุมใหญ่พิจารณา ขออนุมัติโอนหุ้นสำรองของสหกรณ์ส่วนหนึ่ง มาเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกและครอบครัว เนื่องจากทุนสวัสดิการสมาชิกและครอบครัวที่จัดสรรไว้มีไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกสหกรณ์

จากกรณีศึกษาการเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาโอนหุ้นสำรองมาเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกนั้น จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา ดังนี้

**2.2.1 การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์** ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่เกินร้อยละห้าของกำไรสุทธิ กำไรสุทธิประจำปีที่เหลือจากการจัดสรรเป็นทุนสำรองและค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ประชุมใหญ่อาจจัดสรรได้ภายใต้ข้อบังคับ (4) จ่ายเป็นทุนสะสมไว้เพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดของสหกรณ์ตามที่กำหนดในข้อบังคับ ซึ่งทุนสำรองจะถอนจากบัญชีทุนสำรองได้เพื่อชดเชยการขาดทุนหรือเพื่อจัดสรรเข้าบัญชีทุนสำรองให้แก่สหกรณ์ใหม่ที่ได้จดทะเบียนแบ่งแยกจากสหกรณ์เดิมตามมาตรา 100

**2.2.2 การแยกสหกรณ์** จะกระทำมิได้ แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเขตการปกครองท้องที่ หรือแบ่งหน่วยงานหรือสถานประกอบการ จะแยกสหกรณ์ก็ได้หากมีความจำเป็นหรือมีเหตุให้ไม่สะดวกแก่การดำเนินงาน การแยกสหกรณ์จะกระทำได้โดยสมาชิกของสหกรณ์นั้นจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าห้าร้อยละคนลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอแยกสหกรณ์ ต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับคำร้องขอตามวรรคสอง เพื่อพิจารณาเรื่องการแยกสหกรณ์ ถ้าที่ประชุมใหญ่ได้มีมติเห็นชอบให้แยกสหกรณ์ให้พิจารณาแบ่งแยกทรัพย์สิน ทุน ทุนสำรอง หนี้สิน สิทธิ และความรับผิดชอบของสหกรณ์ตามวิธีการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองและค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เมื่อมีส่วนที่เหลือจึงสามารถจ่ายเป็นทุนสะสมไว้เพื่อจัดเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว การที่สหกรณ์จะพิจารณาแยกทุนสำรองสามารถดำเนินการในกรณีแยกสหกรณ์เท่านั้น

โดยสรุป กรณีศึกษาการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ที่กฎหมายกำหนดไว้กว้างๆ และสหกรณ์สามารถกำหนดรายละเอียดต่างๆ ไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งข้อบังคับสหกรณ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่และขออนุญาตทะเบียนแก้ไขข้อบังคับกับนายทะเบียนสหกรณ์ด้วย จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ บางสหกรณ์นำมาบิดเบือนเพื่อประโยชน์ของกลุ่มตนเองมากกว่า การดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการในฐานะผู้แทนสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ควรให้ความสำคัญและดำเนินงานตามกฎหมายสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

#### กิจกรรม 12.3.1

จากกรณีศึกษาการจัดซื้อรถยนต์เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ มีผลต่อการบริหารงานจัดการธุรกิจสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.1)

## เรื่องที่ 12.3.2

### กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์

---

กรณีศึกษากฎหมายสหกรณ์กับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานของสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 16(8) ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ออกระเบียบหรือคำสั่ง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ มีหลายกรณีด้วยกันในที่นี้ยกตัวอย่างเพียงบางกรณี ดังนี้

#### 1. วิธีดำเนินการเกี่ยวกับการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

จากประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง ข้อนแนะนำวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และการยื่นอุทธรณ์ของสมาชิก กรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติให้พ้นจากสมาชิกภาพ เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

1.1 การพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (คณะกรรมการทั้งคณะหรือกรรมการเป็นรายบุคคล)

1.1.1 สาเหตุการพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่อาจพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ เมื่อ

- 1) กระทำโดยทุจริตต่อหน้าที่
- 2) จงใจกระทำการใดโดยผิดกฎหมาย ขัดบังคับ ระเบียบสหกรณ์ กระทำ หรือละเว้นกระทำ โดยประมาทเลินเล่ออันเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- 3) กระทำการใดอันเป็นการประกอบธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะแข่งขันกับกิจการสหกรณ์ กระทำการใดอันเป็นปฏิปักษ์ต่อสหกรณ์หรือกิจการของสหกรณ์

1.1.2 การยื่นข้อกล่าวหา ผู้ใดกล่าวหาว่าคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการของสหกรณ์กระทำการตามข้อ 1 และสมควรให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาถอดถอนออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นหนังสือขอถอดถอนพร้อมสำเนาเอกสารที่ใช้เป็นพยานหลักฐานหรือพยานหลักฐานอื่นต่อผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์

1.1.3 การดำเนินการก่อนการพิจารณาของที่ประชุมใหญ่

- 1) ผู้ตรวจสอบกิจการแจ้งข้อกล่าวหาที่ได้รับไว้ให้กรรมการที่ถูกกล่าวหาทราบภายใน 5 วัน นับแต่วันที่รับข้อกล่าวหา พร้อมทั้งสำเนาให้สหกรณ์ทราบด้วย

2) กรรมการที่ถูกกล่าวหาต้องชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา พร้อมแสดงพยานหลักฐานส่งให้แก่ผู้ตรวจสอบกิจการภายใน 15 วัน นับแต่วันที่รับแจ้งข้อกล่าวหาจากผู้ตรวจสอบกิจการ เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการได้รับคำชี้แจงจากผู้กล่าวหาแล้วต้องแจ้งคำชี้แจงนั้นให้ผู้กล่าวหาทราบภายใน 5 วัน นับแต่วันที่ให้คำชี้แจง

3) ถ้าผู้กล่าวหาไม่พอใจคำชี้แจงของคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ถูกกล่าวหา หรือไม่ได้รับคำชี้แจงมาภายใน 30 วัน นับแต่วันยื่นข้อกล่าวหา ผู้กล่าวหาอาจให้สมาชิกร่วมลงชื่อกันตามข้อบังคับสหกรณ์หรือกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายใน 30 วัน นับแต่วันได้รับหนังสือร้องขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ แต่ถ้าได้กำหนดประชุมใหญ่สามัญประจำปีไว้ก่อนแล้วภายใน 60 วัน นับแต่วันได้รับหนังสือร้องขอจะไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้ แต่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดวาระการถอดถอนคณะกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ในระเบียบวาระการประชุมใหญ่สามัญนั้นด้วย หากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่กำหนดวาระการถอดถอนตามคำร้องขอ ให้ผู้ตรวจสอบกิจการสามารถนำเรื่องการถอดถอนคณะกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปพิจารณาในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยสามารถนำเสนอเรื่องการถอดถอนดังกล่าวเป็นวาระแรกของการประชุม

#### 1.1.4 วิธีพิจารณาของที่ประชุมใหญ่

1) เมื่อถึงวาระการพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเป็นประธานการพิจารณา โดยเสนอข้อกล่าวหาตามที่ผู้กล่าวหาได้ยื่นหนังสือและพยานหลักฐานไว้ให้ที่ประชุมใหญ่รับทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้กล่าวหาแถลงสนับสนุนข้อกล่าวหาของตนต่อที่ประชุมใหญ่ได้ 1 ครั้ง หลังจากนั้นผู้ตรวจสอบกิจการต้องนำคำชี้แจงของผู้กล่าวหาแจ้งต่อที่ประชุมใหญ่และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาแถลงสนับสนุนแก้ข้อกล่าวหาของตนได้ 1 ครั้ง เช่นกัน การแถลงข้อกล่าวหาห้ามไม่ให้ผู้กล่าวหาแถลงตั้งข้อกล่าวหาเป็นประเด็นใหม่อีก

2) เมื่อที่ประชุมใหญ่รับทราบข้อกล่าวหาและคำชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาแล้ว หากผู้เข้าร่วมประชุมใหญ่คนใดมีข้อสงสัยประเด็นใด ย่อมมีสิทธิอภิปรายซักถาม ผู้กล่าวหาหรือผู้ถูกกล่าวหาได้

3) ผู้ตรวจสอบกิจการ เห็นว่าที่ประชุมใหญ่ได้รับทราบข้อเท็จจริงทั้งจากผู้กล่าวหาและผู้ถูกกล่าวหามากพอสมควรแล้ว ก็ให้ปิดการอภิปรายและให้ที่ประชุมใหญ่ออกเสียงลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายบุคคลแล้วแต่กรณี การลงมติให้ถือเสียงข้างมากของที่ประชุมใหญ่เป็นกฎเกณฑ์ตัดสิน

### 1.2 การอุทธรณ์กรณีสมาชิกถูกให้พ้นจากสมาชิกภาพ

1.2.1 สมาชิกที่คณะกรรมการดำเนินการมีมติให้ออกจากสหกรณ์ อาจยื่นอุทธรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่ได้ โดยยื่นอุทธรณ์เป็นหนังสือต่อผู้ตรวจสอบกิจการ ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งให้ออกจากสหกรณ์ หนังสืออุทธรณ์ต้องมีรายละเอียดอันแสดงว่าตนถูกให้พ้นจากสมาชิกภาพโดยไม่เป็นธรรมอย่างไร และข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นมีอย่างไร ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบกิจการอาจเรียกผู้อุทธรณ์มาให้คำชี้แจงเพิ่มเติมก็ได้

1.2.2 เมื่อมีสมาชิกยื่นหนังสืออุทธรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการต้องแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทราบ และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดวาระการวินิจฉัยข้ออุทธรณ์ของสมาชิกไว้ในระเบียบวาระการประชุมใหญ่ที่จะมีขึ้นในครั้งถัดไป ถ้าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่กำหนดวาระให้ถือเอาวาระอื่นๆ เป็นวาระการวินิจฉัยข้ออุทธรณ์ของสมาชิก

1.2.3 วิธีพิจารณาวินิจฉัยข้ออุทธรณ์ของสมาชิก ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเสนอหนังสืออุทธรณ์ของสมาชิกให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณา ผู้เข้าประชุมใหญ่น้อมมีสิทธิอภิปรายซักถามข้อเท็จจริงจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ เมื่อที่ประชุมใหญ่หมดประเด็นซักถามแล้วให้ที่ประชุมใหญ่ลงมติ การลงมติให้ถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ตัดสิน

## 2. กรณีศึกษาการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อพิจารณาขอให้มีการถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะ เนื่องจากเครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ได้ยื่นหนังสือต่อประธานกรรมการขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อพิจารณาประเด็นใน 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) พิจารณาเพิกถอนมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เฉพาะประเด็นที่สหกรณ์ใช้สิทธิเรียกให้ผู้ค้าประกันชำระหนี้แทนลูกหนี้ (ผู้กู้)
- 2) กรณีที่สมาชิกสหกรณ์ยื่นหนังสือ พร้อมแนบรายชื่อสมาชิก ขอให้มีการถอดถอนกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 14 ทั้งคณะ และ
- 3) ขอให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ในประเด็นที่มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดำเนินการหรือแนวทางปฏิบัติต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ได้รับแจ้งดังนี้

2.1 ประเด็นการเพิกถอนมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยมีมติที่ประชุมใหญ่วิสามัญนั้นไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากข้อบังคับสหกรณ์ ไม่ได้กำหนดอำนาจที่ประชุมใหญ่ไว้ หากที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมตินั้นได้ ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หมายความว่า การขอเพิกถอนมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยใช้มติที่ประชุมใหญ่วิสามัญ ตามข้อเรียกร้องนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้

2.2 ประเด็นการถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นว่าที่ประชุมใหญ่มีอำนาจถอดถอนกรรมการดำเนินการตามข้อบังคับ ข้อ 71 (2) แต่ถ้าหากข้อบังคับยังไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ สหกรณ์ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง ข้อเสนอแนะวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการถอดถอนคณะกรรมการหรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และการยื่นอุทธรณ์ของสมาชิก กรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติให้พ้นจากสมาชิกภาพ ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2543 ตามประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ได้กำหนดการถอดถอนคณะกรรมการ ให้ที่ประชุมใหญ่อาจพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้เมื่อมีกระทำโดยทุจริตต่อหน้าที่ จงใจกระทำการใดโดยผิดกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ กระทำ

หรือละเว้นกระทำ โดยประมาทเลินเล่อ อันเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง กระทำการใดเป็นการประกอบธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะแข่งขันกับกิจการของสหกรณ์ กระทำการใดอันเป็นปฏิปักษ์ต่อสหกรณ์ หรือกิจการสหกรณ์ ก็จะทำให้เห็นว่าได้ว่า ข้อเรียกร้องดังกล่าวไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องตามประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ดังนั้น การที่จะมีมติถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการ จึงไม่สามารถดำเนินการได้ในการประชุมครั้งนี้

กรณีคณะกรรมการดำเนินการกระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ จนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ หรือให้คณะกรรมการซึ่งเกี่ยวข้องกับกรณีนั้น พ้นจากตำแหน่ง ตามมาตรา 22(4) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์

2.3 ประเด็นการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับที่มาของคณะกรรมการดำเนินการ นายทะเบียนสหกรณ์แจ้งว่า ผู้ที่ขอแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ ไม่ได้จัดส่งเอกสารที่มีเนื้อหาหรือรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นที่จะขอแก้ไขข้อบังคับสหกรณ์ เพื่อจัดส่งให้สมาชิกได้มีโอกาสศึกษา พิจารณา ตรวจสอบ หรือเตรียมข้อซักถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ขอให้มีการแก้ไขเป็นการล่วงหน้า จึงไม่เป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ ข้อ 106 (1) การพิจารณาขอที่ประชุมใหญ่จึงอาจไม่ได้ข้อยุติในทันที

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ถ้าสหกรณ์จัดให้มีการประชุมใหญ่วิสามัญ ครั้งที่ 2 นั้น ไม่สามารถดำเนินการตามข้อเรียกร้องของสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นผู้ค้าประกันแล้วต้องรับชำระหนี้แทนผู้ตนเองค้าประกัน รวมทั้งการจะปลดกรรมการก็ต้องโดยนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาเห็นว่ากรรมการทำผิดกฎหมาย ประพฤติเสื่อมเสีย ไม่สามารถดำเนินการได้โดยสมาชิกที่มาประชุมวิสามัญ

อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยืนยันจัดให้มีการประชุมต่อไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับทราบข้อเท็จจริงและซักถามได้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่ และขอให้สมาชิกที่รับภาระใช้หนี้ในฐานะผู้ค้าประกันพิจารณาข้อกฎหมายต่าง ๆ ให้ละเอียด พร้อมประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการช่วยเหลือผู้ค้าประกันที่ได้รับโอนหนี้จากผู้กู้ (คลินิกแก้หนี้) เพื่อขอปรับโครงสร้างหนี้ หรือประนอมหนี้ โดยสหกรณ์จะให้คำปรึกษา แนะนำ ให้แก่ผู้ค้าประกันให้ได้มีโอกาสปลดภาระหนี้ ควบคู่กับการเสริมสร้างวินัยทางการเงินที่ดี ไม่ให้เกิดปัญหาทางการเงิน

โดยสรุป จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า การถอดถอนกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจในการพิจารณาถอดถอนกรรมการ แต่หากข้อบังคับของสหกรณ์ยังไม่มีกำหนดวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องถอดถอนให้ที่ประชุมใหญ่ดำเนินการพิจารณาดำเนินการได้ เมื่อมีกระทำโดยทุจริตต่อหน้าที่จงใจกระทำผิดกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ หรือละเว้น โดยประมาทเลินเล่อ อันเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย การประกอบธุรกิจซึ่งมีลักษณะแข่งขันกับกิจการสหกรณ์ หรือเป็นปฏิปักษ์ต่อสหกรณ์ ไม่สามารถถอดถอนกรรมการได้

**กิจกรรม 12.3.2**

จากกรณีศึกษาสมาชิกไม่สามารถถอนถอนคณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะ และแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ได้เพราะเหตุใด จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.2)

### เรื่องที่ 12.3.3

## กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

กรณีศึกษากฎหมายแพ่งและพาณิชย์กับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาในสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีหลายกรณีด้วยกัน ในที่นี้ยกตัวอย่างเพียงบางกรณี สำหรับรายละเอียดกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้ศึกษาแล้วในเรื่องที่ 12.2.3 ในส่วนนี้ได้กล่าวถึง ความผิดในทางแพ่ง ประเภทความรับผิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความรับผิดในทางแพ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

1.1 ความผิดในทางแพ่ง ได้แก่ ความผิดของบุคคลในเชิงทรัพย์สิน เช่น กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์เรียกให้กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนให้แก่สหกรณ์ฐานละเมิดสัญญา หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ในเมื่อการกระทำของบุคคลดังกล่าวก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ การเรียกร้องหรือการดำเนินคดีแพ่งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชดใช้หรือบรรเทาความเสียหายในเชิงทรัพย์สิน และคู่กรณีอาจชดใช้หรือตกลงกันได้โดยไม่ต้องฟ้องคดีต่อศาล แต่หากผู้ที่ต้องรับผิดไม่ชดใช้หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด สหกรณ์อาจต้องฟ้องผู้นั้นต่อศาล เพื่อให้ศาลมีคำพิพากษาบังคับให้ผู้นั้นปฏิบัติตามกฎหมาย ในการฟ้องคดี สหกรณ์อาจดำเนินคดีเอง แต่โดยทั่วไปสหกรณ์ส่วนใหญ่อาจไม่มีความรู้ทางกฎหมายมากนัก ก็จำเป็นต้องจ้างทนายความเพื่อดำเนินคดีให้ และต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินคดี เช่น เสียค่าจ้างทนายความให้แก่ทนายความ เสียค่าธรรมเนียมศาลในศาล เป็นต้น

ตัวอย่าง สหกรณ์ฟ้องสมาชิกและผู้ค้าประกันให้ชำระหนี้เงินกู้ จำนวน 400,000 บาท สหกรณ์ต้องเสียค่าธรรมเนียมศาล ร้อยละ 2.5 ของจำนวนเงินที่ฟ้อง คือ หนึ่งหมื่นบาท และต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการดำเนินคดีอีก



จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า แม้สหกรณ์จะชนะคดีแล้ว สหกรณ์ก็ยังคงต้องดำเนินการติดตามลูกหนี้ตามคำพิพากษามีทรัพย์สินอะไรที่จะยึดหรืออายัดมาขายทอดตลาดชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย และก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่สหกรณ์มากพอสมควร

**1.2 ประเภทความผิด** การแยกประเภทความรับผิดของบุคคล เนื่องจากความรับผิดแต่ละประเภทมีลักษณะและสภาพบังคับที่แตกต่างกัน ในบางกรณีบุคคลอาจมีความรับผิดเพียงประเภทเดียว หรือหลายประเภทพร้อมกัน ดังนี้

**1.2.1 ความรับผิดทางแพ่ง** แต่ไม่มีความผิดทางอาญา กรรมการ สหกรณ์ประเภทเดินเลื้อไม่ดำเนินคดีแก่สมาชิกผู้กู้จนทำให้คดีขาดอายุความ เป็นเหตุให้สหกรณ์เสียหาย กรรมการย่อมมีความรับผิดทางแพ่งแต่ไม่มีความรับผิดทางอาญา เนื่องจากไม่มีกฎหมายกำหนดให้การกระทำโดยประมาทเดินเลื้อในกรณีดังกล่าวเป็นความผิดอาญา

**1.2.2 ความรับผิดทางอาญาแต่ไม่มีความผิดทางแพ่ง** เช่น ในกรณีที่กรรมการสั่งจ่ายเช็คในนามของสหกรณ์ โดยรู้ว่าเป็นบัญชีของสหกรณ์ที่ธนาคารนั้นมีเงินไม่พอจ่ายตามเช็ค ต่อมาธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงินตามเช็ค หรือที่เรียกว่าเช็คเต็ง การกระทำดังกล่าว อาจเป็นความผิดอาญาและกรรมการผู้สั่งจ่ายเช็คอาจต้องรับผิดในทางอาญาในฐานะผู้สั่งจ่ายเช็คร่วมกับสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2534 แต่กรรมการไม่ต้องรับผิดในทางแพ่งชดใช้เงินให้แก่ผู้ทรงเช็ค เนื่องจากการกระทำแทนสหกรณ์

**1.2.3 ความผิดทั้งทางแพ่ง ทางอาญา และความรับผิดในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมกัน** เช่น ในกรณีที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยักยอกเงินสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ดังกล่าวอาจต้องรับผิดทั้งทางแพ่ง โดยต้องชดใช้เงินคืนแก่สหกรณ์ ทั้งทางอาญาโดยศาลอาจพิจารณาให้จำคุกหรือปรับเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิดนั้น ทั้งอาจต้องรับผิดในด้านการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวคือ สหกรณ์อาจให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวออกจากงานเนื่องจากกระทำโดยทุจริต และทำให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

**โดยสรุป** ความรับผิดในทางแพ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นบุคคล นิติบุคคล ททรัพย์ นิติกรรมสัญญาต่างๆ ตลอดจนครอบครัว ดังนั้น ในการพิจารณาเรื่องความรับผิดของบุคคล อาจมีความรับผิดทางแพ่ง แต่ไม่มีความผิดทางอาญา หรืออาจมีความรับผิดทางอาญา แต่ไม่มีความผิดทางแพ่ง หรืออาจมีความผิดทั้งทางแพ่ง ทางอาญา และความรับผิดในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมกัน ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดการให้ถูกต้องตามหลักกฎหมายทุกประการ มิฉะนั้นจะมีผลกระทบต่อการทำงาน of สหกรณ์ได้ และกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์ได้ด้วย

## 2. กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบของสหกรณ์

กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบของสหกรณ์ ได้นำเนื้อหาจากหนังสือถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นกรณีเกี่ยวกับเหรียญเก็บเงินสดส่วนเกินประจำวันไว้ที่ตู้নিরภัยและเก็บรักษากุญแจตู้নিরภัยไว้ที่โต๊ะทำงาน โดยไม่ได้แจ้งต่อประธานกรรมการตามระเบียบ ต่อมามีคนร้ายเข้ามาโจรกรรมโดยจัดโต๊ะทำงานนำกุญแจไปไขตู้নিরภัยแล้วลักเอา

เงินสดของสหกรณ์ไป ศาลพิจารณาคัดสินว่าเป็นผลโดยตรงจากการประมาทเลินเล่อ ถือว่ากระทำละเมิด ต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหาย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2158/2531

โจทก์

จำเลย

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 420

สหกรณ์โจทก์ มีระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ พ.ศ. 2520 ข้อ 8 ว่า เหนียวผูกหรือเจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์จะเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ไว้ได้ไม่เกินหนึ่งพันบาท เงินสดส่วนที่เกินให้นำส่งเข้าฝากในธนาคารที่สหกรณ์เปิดบัญชีเงินฝากไว้ ในกรณีจำเป็นไม่สามารถนำเข้าฝากได้ทันในเวลานั้นๆ ให้ทำบันทึกเสนอประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการทราบและให้ส่งเข้าฝากในวันแรกที่เปิดทำการ เงินสดที่เก็บรักษาไว้ดังกล่าวข้างต้น ให้เก็บรักษาไว้ในตู้নিরภัยของสหกรณ์ ซึ่งจำเลยทราบระเบียบดังกล่าวอยู่แล้ว การที่จำเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบกลับเก็บรักษาเงินสดของโจทก์ไว้เป็นจำนวนมากถึง 43,878.22 บาท โดยละเลยไม่นำส่วนที่เกินหนึ่งพันบาทไปฝากธนาคาร ทั้งไม่ทำบันทึกเสนอประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการของโจทก์รับทราบ และเก็บรักษาตามกฎหมายแห่งตู้নিরภัย เก็บเงินไว้ในโต๊ะทำงานซึ่งห่างตู้নিরภัยเพียง 1 เมตร ง่ายต่อการที่คนร้ายจะค้นพบแล้วนำไปไขเปิดตู้নিরภัยนั้นพฤติการณ์ของจำเลยดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง เมื่อมีคนร้ายลักลอบเข้ามางัดโต๊ะทำงานและค้นได้ลูกกุญแจนำไปไขตู้নিরภัยแล้วลักเอาเงินสดจำนวนดังกล่าวข้างต้นไป ความเสียหายย่อมเป็นผลโดยตรงจากการประมาทเลินเล่อของจำเลย ถือได้ว่าจำเลยกระทำละเมิดต่อโจทก์

โจทก์ฟ้องว่าจำเลยกระทำละเมิดต่อโจทก์โดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเป็นเหตุให้คนร้ายสามารถลักเงินสดของโจทก์ไป ขอให้บังคับจำเลยใช้ค่าเสียหายเท่ากับจำนวนเงินที่ถูกลักพร้อมดอกเบี้ยแก่โจทก์

จำเลยให้การว่าไม่ได้ประมาทเลินเล่อ เหตุที่เงินหายเพราะมีคนร้ายเข้ามาโจรกรรมโดยงัดโต๊ะทำงานของจำเลยเอาลูกกุญแจตู้নিরภัย แล้วลักเงินไปเอง จำเลยจึงไม่ได้ทำละเมิดโจทก์

ศาลชั้นต้นพิพากษาให้จำเลยชำระเงินจำนวน 43,878.22 บาท พร้อมดอกเบี้ยอัตราร้อยละเจ็ดครึ่งต่อปีนับแต่วันที่ 28 พฤษภาคม 2525 ไปจนกว่าจะชำระเสร็จแก่โจทก์

จำเลยอุทธรณ์

ศาลอุทธรณ์ พิพากษายืน

จำเลยฎีกา

ศาลฎีกา วินิจฉัยว่า ที่จำเลยฎีกาว่า การที่จำเลยฝ่าฝืนระเบียบที่ดีหรือเก็บลูกกุญแจไว้ในลิ้นชักโต๊ะทำงานก็ดี ยังไม่เป็นการประมาทเลินเล่อและไม่เป็นการละเมิดนั้นเห็นว่า เป็นฎีกาในปัญหาข้อกฎหมาย การพิจารณาวินิจฉัยในปัญหานี้จำต้องถือข้อเท็จจริงตามที่ศาลอุทธรณ์รับฟังเป็นยุติแล้วว่า จำเลยเป็นเหนียวผูก มีหน้าที่เก็บรักษาเงินของโจทก์ โจทก์มีระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ พ.ศ. 2520 ข้อ 8 ว่า เหนียวผูกหรือเจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์จะเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ไว้ได้

ไม่เกินหนึ่งพันบาทถ้วน เงินสดส่วนที่เกินให้นำส่งเข้าฝากในธนาคารที่สหกรณ์เปิดบัญชีเงินฝากไว้ในกรณีจำเป็นไม่สามารถนำเข้าฝากได้ทันในเวลานั้นๆ ให้ทำบันทึกเสนอประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการทราบและให้นำส่งเข้าฝากในวันแรกที่เปิดทำการ เงินสดที่เก็บรักษาไว้ดังกล่าวข้างต้นให้เก็บรักษาไว้ในตู้নিরภัยของสหกรณ์ (ในระหว่างที่สหกรณ์ยังไม่มีตู้নিরภัยให้ประธานกรรมการนำฝากไว้ในตู้নিরภัยของทางราชการ) เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2525 จำเลยได้เก็บเงิน จำนวน 43,878.22 บาท ของโจทก์ไว้โดยไม่นำเข้าฝากธนาคารที่โจทก์เปิดบัญชี จำเลยได้นำเงินเข้าเก็บไว้ในตู้নিরภัยของทางราชการโดยไม่ได้ทำบันทึกเสนอ เพื่อขออนุมัติต่อประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการของโจทก์ ต่อมามีคนร้ายจัดโตะที่จำเลยเก็บลูกกุญแจตู้নিরภัยไว้แล้วนำลูกกุญแจไปไขตู้নিরภัยเอาเงินจำนวนดังกล่าวของโจทก์ไปพิเคราะห์แล้วเห็นว่าจำเลยทราบระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของโจทก์ที่อยู่แล้วว่าห้ามมิให้เหรียญหรือเจ้าหน้าที่การเงินของโจทก์เก็บรักษาเงินสดไว้เกินจำนวนหนึ่งพันบาท เงินส่วนที่เกินให้ฝากธนาคารที่โจทก์เปิดบัญชีเงินฝากไว้ ถ้ามีเหตุจำเป็นไม่สามารถนำเข้าฝากได้ทันตามเวลา ให้ทำบันทึกเสนอประธานหรือรองประธานกรรมการโจทก์ทราบ และให้นำส่งเข้าฝากในวันแรกเปิดทำการ แต่จำเลยก็ไม่ยอมปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว กลับเก็บรักษาเงินสดของโจทก์ไว้เป็นจำนวนมากถึง 43,878.22 บาท โดยละเลยไม่ยอมนำส่วนที่เกินหนึ่งพันบาทไปฝากธนาคาร ทั้งไม่ทำบันทึกเสนอให้ประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการของโจทก์ทราบอีกด้วย ส่วนลูกกุญแจตู้নিরภัยเก็บเงินจำเลยก็ไม่ได้เก็บรักษาตามระเบียบ แต่กลับนำไปเก็บในโตะทำงานซึ่งอยู่ห่างตู้নিরภัยเพียงประมาณ 1 เมตร ง่ายต่อการที่คนร้ายจะค้นหาพบแล้วนำไปไขเปิดตู้নিরภัย พฤติการณ์ของจำเลยดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง เมื่อมีคนร้ายลักลอบเข้ามาจัดโตะทำงาน และค้นได้ลูกกุญแจนำไปไขตู้নিরภัยแล้วลักเอาเงินสดจำนวนดังกล่าวไป ย่อมเป็นผลโดยตรงจากการประมาทเลินเล่อของจำเลย ถือได้ว่าจำเลยกระทำละเมิดต่อโจทก์ จึงต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายแก่โจทก์

พิพากษายืน

โดยสรุป จากกรณีตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่า การทราบระเบียบสหกรณ์แล้วไม่ปฏิบัติตามถือเป็นการละเลยในหน้าที่ของตนเอง เมื่อเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ย่อมเป็นผลโดยตรงจากการประมาทเลินเล่อของบุคคลที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบนั้น ดังนั้นการดำเนินของสหกรณ์ในฐานะโจทก์ จะต้องดำเนินการต่างๆ อย่างรอบคอบเป็นไปตามข้อกำหนดสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และระเบียบของสหกรณ์ ตลอดจนกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินงานอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจสหกรณ์ด้านประโยชน์ของสมาชิก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี และระยะเวลาดำเนินงาน จนแล้วเสร็จตั้งแต่ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการควรคำนึงถึงข้อกำหนดและวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง รอบคอบ มิฉะนั้นอาจทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจและการขาดความเชื่อมั่นของสมาชิกส่งผลถึงภาพลักษณ์ของสหกรณ์ต่อสาธารณชนต่อไป

### กิจกรรม 12.3.3

จากกรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบของสหกรณ์ มีความเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.3)

## เรื่องที่ 12.3.4

### กรณีศึกษากฎหมายอาญาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

กรณีศึกษากฎหมายอาญาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาในสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีหลายกรณีด้วยกันในที่นี้ยกตัวอย่างเพียงบางกรณี สำหรับรายละเอียดกฎหมายอาญาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้ศึกษาแล้วในหน่วยที่ 12.2.4 ในส่วนนี้ได้กล่าวถึง ความผิดในทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความรับผิดชอบในทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

1.1 ความผิดในทางอาญา ได้แก่ การยกยอกหรือลัทธิทรัพย์ของสหกรณ์ การปลอมเอกสาร ซึ่งการดำเนินคดีอาญาไม่ได้มุ่งในเรื่องการได้รับชดใช้ค่าสินไหมทดแทน หรือบรรเทาความเสียหายในทางทรัพย์สิน แต่มุ่งในการลงโทษผู้กระทำผิด ซึ่งประมวลกฎหมายอาญาได้กำหนดโทษไว้ถึง 5 สถาน ได้แก่ ประหารชีวิต จำคุก กักขัง ปรับ และริบทรัพย์สิน การที่จะลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดได้นั้น ต้องมีการฟ้องคดีต่อศาล เพื่อให้ศาลพิพากษาลงโทษผู้กระทำผิดก่อน

1.2 การดำเนินการทางอาญา สหกรณ์อาจไม่ต้องดำเนินการเองก็ได้ โดยสหกรณ์อาจไปร้องทุกข์หรือแจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ และเมื่อพนักงานสอบสวนสอบสวนเสร็จแล้วจะส่งเรื่องพร้อมความเห็นให้พนักงานอัยการพิจารณา หากพนักงานอัยการเห็นว่าผู้ต้องหาทำผิดจริงและสมควรดำเนินคดี พนักงานอัยการจะดำเนินคดีฟ้องผู้ต้องหาต่อศาล เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของสังคม สหกรณ์ไม่ต้องตั้งทนายความและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการดำเนินคดีต่อศาล และในกรณีการกระทำที่เป็นความผิดอาญานั้น ผู้ต้องหาอาจถูกจับและถูกควบคุมตัว ซึ่งย่อมมีผลเร่งรัดให้ผู้ต้องหารีบดำเนินการ

1.3 ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ความผิดที่ควรรู้ 7 ฐานความผิด คือ 1) ความผิดฐานเจ้าพนักงานยกยอก 2) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งข่มขืนใจเอาทรัพย์สิน 3) ความผิดฐานเจ้าพนักงานรับสินบน 4) ความผิดฐานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต 5) ความผิดฐานเข้ามีส่วนร่วมในกิจการหน้าที่ 6) ความผิดฐานจ่ายทรัพย์สินเกินกว่าที่ควรจ่าย และ 7) ความผิดฐานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต สำหรับรายละเอียดสามารถศึกษาในเรื่องที่ 12.2.4

1.4 ความผิดอื่นตามกฎหมายอาญากับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ หรือความผิดทางอาญาที่มีโอกาสเกิดขึ้นในแวดวงสหกรณ์ ในที่นี้ได้กล่าวถึงความผิดที่ควรรู้ 6 ฐานความผิด คือ 1) ความผิดฐานลักทรัพย์ 2) ความผิดฐานยกยอก 3) ความผิดฐานฉ้อโกง 4) ความผิดฐานฉ้อโกงประชาชน 5) ความผิดฐานโกงเจ้าหนี้โดยกระทำเพื่อมิให้เจ้าหนี้ได้รับชำระหนี้ และ 6) ความผิดฐานปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอม สำหรับรายละเอียดสามารถศึกษาในเรื่องที่ 12.2.4

1.5 ความผิดอาญาตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มี 5 ฐานความผิด ได้แก่ 1) ความผิดฐานใช้ชื่อสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรในทางธุรกิจโดยไม่มีสิทธิ 2) ความผิดฐานไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงไม่ส่งเอกสาร หรือไม่ส่งรายงานการประชุมตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย 3) ความผิดฐานขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ปฏิบัติการตามกฎหมาย 4) ความผิดฐานไม่จัดการรักษาทรัพย์สิน หรือส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร หรือสิ่งอื่นของสหกรณ์แก่ผู้ชำระบัญชี และ 5) ความผิดฐานไม่แก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน ตามที่นายทะเบียนสั่งการ สำหรับรายละเอียดสามารถศึกษาในเรื่องที่ 12.2.4

โดยสรุป ความผิดทางอาญาในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ การที่บุคคลใดจะต้องรับผิดชอบในการกระทำนั้น อันเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ ต้องพิจารณาถึงขอบเขตอำนาจของบุคคลนั้นว่าเป็นอย่างไร โดยหลักจึงต้องพิจารณาว่าคณะกรรมการกระทำไปโดยมีอำนาจหรือไม่ ถ้าคณะกรรมการทำไปโดยมีอำนาจย่อมผูกพันสหกรณ์ ถ้าคณะกรรมการทำไปโดยไม่มีอำนาจ ย่อมผูกพันคณะกรรมการเอง ดังนั้น ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ควรศึกษากรอบอำนาจกระทำทำให้ชัดเจนเพื่อความถูกต้องในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

## 2. กรณีศึกษาการบริหารงานสหกรณ์นอกกรอบวัตถุประสงค์

กรณีศึกษาการบริหารงานสหกรณ์นอกกรอบวัตถุประสงค์ ได้นำเนื้อหาจากหนังสือถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นกรณีเกี่ยวกับสหกรณ์มีการดำเนินการซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลด้วยเงินจำนวนมากในเวลาไล่เลี่ยกัน ซึ่งมีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์จังหวัดราชบุรีแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และสหกรณ์ว่าการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องจำนวนมากหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ศาลพิจารณาจำคุกและไม่มีเหตุรอกการลงโทษ เพราะทำความเสียหายร้ายแรงต่อสหกรณ์และสมาชิก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6942/2559

โจทก์

จำเลย

เรื่อง	ฉ้อโกง ยักยอก
จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16	ฎีกาคัดค้าน คำพิพากษา
ศาลอุทธรณ์ภาค 7	ลงวันที่ 2 เดือน ธันวาคม พุทธศักราช 2548
ศาลฎีกา	รับวันที่ 6 เดือน มิถุนายน พุทธศักราช 2559

โจทก์ฟ้องว่า จำเลยทั้งยี่สิบสามร่วมกันกระทำความผิด กล่าวคือ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2553 จำเลยที่ 1 ถึง 25 ขณะดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 54 ของโจทก์ โดยทุจริตร่วมกันลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ในการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการดำเนินการของโจทก์แต่งตั้งจำเลยที่ 3 ในฐานะประธานกรรมการดำเนินการ และจำเลยที่ 16 ในฐานะผู้จัดการของโจทก์เป็นตัวแทนไปทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาล กับจำเลยที่ 22 โดยจำเลยที่ 23 กรรมการผู้จัดการของจำเลยที่ 22 จำเลยที่ 17 ถึงที่ 21 ในฐานะผู้ตรวจสอบกิจการของโจทก์เข้าร่วมประชุมด้วย และมีได้คัดค้านมติดังกล่าวทั้งที่ทราบว่าเป็นการฝ่าฝืนต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งต่อมาวันที่ 28 ตุลาคม 2553 จำเลยที่ 1 และที่ 16 ร่วมกันลงนามทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาล 48 งวด งวดละ 10,000 เล่ม จากจำเลยที่ 22 และที่ 23 โดยมอบเงิน 393,600,000 บาท ให้แก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2553 จำเลยที่ 1 ถึงที่ 15 ด้วยความรู้เห็นของจำเลยที่ 16 ถึงที่ 21 โดยทุจริตร่วมกันลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์แต่งตั้งจำเลยที่ 1 และที่ 16 เป็นตัวแทนไปทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลกับจำเลยที่ 22 และที่ 23 ซึ่งต่อมาวันที่ 7 ธันวาคม 2553 จำเลยที่ 1 และที่ 16 ร่วมกันลงนามทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาล 48 งวด งวดละ 10,000 เล่ม จากจำเลยที่ 22 และที่ 23 โดยมอบเงิน 393,600,000 บาท ให้แก่ จำเลยที่ 22 และที่ 23 การกระทำของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 เป็นการจงใจละเมิดต่อกฎหมายและข้อบังคับของโจทก์เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากส่วนแบ่งเงินของสลากกินแบ่งรัฐบาลมาเป็นประโยชน์ส่วนตนโดยทุจริต หลังจากทำสัญญาโจทก์ไม่เคยได้รับสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 22 และที่ 23 แต่จำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 ก็มีได้หักหัวง กลับร่วมกันจ่ายเงินค่าสลากกินแบ่งรัฐบาลในแต่ละงวดให้แก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 ตลอดมาทุกงวดของการออกรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล เพื่อมุ่งหวังนำเงินดังกล่าวของโจทก์มาเบียดบังแบ่งปันกันเป็นประโยชน์ส่วนตนตลอดมาจนถึงเดือนกรกฎาคม 2554 และยังคงคบคิดร่วมกันแสดงข้อความอันเป็นเท็จด้วยเอกสารว่ามีการลงมติและทำสัญญาซื้อขายที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้สมาชิกของโจทก์หลงเชื่อว่ามีการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลกันจริง เป็นเหตุให้โจทก์ได้รับความเสียหาย เป็นเงิน 686,800,000 บาท และยังคงจ่ายเงินค่าสลากกินแบ่งรัฐบาลแก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 ตลอดมาทุกงวดจนถึงเดือนกรกฎาคม 2554 จำเลยที่ 22 และที่ 23 เพื่อส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลให้แก่โจทก์ในงวดที่ 16 มีนาคม 2554 ถึงเดือนกรกฎาคม 2554 เพียง 5,000 เล่ม แล้วไม่ส่งมอบอีกทั้งไม่คืนเงินค่าจองส่วนที่เหลือแก่โจทก์

โจทก์ยื่นฟ้องจำเลยทั้งยี่สิบสามต่อศาลจังหวัดราชบุรีซึ่งพิพากษาให้จำเลยทั้งยี่สิบสามร่วมกันชดเชยค่าเสียหาย เป็นเงิน 686,800,000 บาท แก่โจทก์ เหตุเกิดที่ตำบลโคกหม้อ อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ขอให้ลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 83, 91, 341, 343, 352, 353

ศาลชั้นต้นได้สวนมูลฟ้องแล้ว เห็นว่า คดีโจทก์สำหรับจำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 มีมูลเฉพาะข้อหาตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 352,353 ประกอบมาตรา 83 และคดีโจทก์สำหรับจำเลยที่ 22 และที่ 23 มีมูลเฉพาะข้อหาตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 341 ประกอบมาตรา 83 ให้ประทับฟ้องในข้อหาดังกล่าว ส่วนข้อหาอื่นให้ยกฟ้อง

จำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 ให้การปฏิเสธ

กรรมการผู้มีอำนาจของจำเลยที่ 22 และจำเลยที่ 23 ทลบทนี้ ศาลชั้นต้นมีคำสั่งจำหน่ายคดีสำหรับจำเลยที่ 22 และที่ 23 ชั่วคราว

ศาลชั้นต้นพิจารณาแล้วพิพากษาว่า จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 มีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 353 ประกอบมาตรา 83 การกระทำของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 เป็นความผิดหลายกรรมต่างกัน ให้ลงโทษทุกกรรมเป็นกระทงความผิดไปตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 91 จำคุก กระทงละ 3 ปี รวม 2 กระทง เป็นจำคุก คนละ 6 ปี ข้อหาอื่นให้ยก ยกฟ้องสำหรับจำเลยที่ 17 ถึงที่ 21

โจทก์และจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 อุทธรณ์ โดยผู้พิพากษาซึ่งพิจารณาและลงชื่อในคำพิพากษาศาลชั้นต้นอนุญาตให้โจทก์อุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริง

ศาลอุทธรณ์ภาค 7 พิพากษายืน

จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกา โดยผู้พิพากษาซึ่งพิจารณาและลงชื่อในคำพิพากษาศาลชั้นต้นอนุญาตให้ฎีกาในปัญหาข้อเท็จจริง ศาลฎีกาตรวจสำนวนประชุมปรึกษาแล้ว ข้อเท็จจริงฟังยุติเบื้องต้นว่า โจทก์เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 วรรคสอง ดำเนินกิจการโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ขณะเกิดเหตุมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 54 ที่มีจำเลยที่ 1 เป็นประธานกรรมการ จำเลยที่ 2 ถึงที่ 15 เป็นกรรมการ จำเลยที่ 16 เป็นผู้จัดการ และผู้ดำเนินการแทนโจทก์ผู้ได้รับมอบหมายจากสมาชิกโจทก์ให้จัดการทรัพย์สินของโจทก์ ในวันเวลาและสถานที่เกิดเหตุตามฟ้อง จำเลยที่ 1 ถึง 15 มีมติในที่ประชุมครั้งแรกวันที่ 22 ตุลาคม 2553 มอบอำนาจให้จำเลยที่ 1 และที่ 16 ทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 22 ตามเอกสารหมายเลข จ.5 และ จ.6 และมีมติในที่ประชุมครั้งที่สองวันที่ 3 ธันวาคม 2553 มอบอำนาจให้จำเลยที่ 1 และที่ 16 ทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 22 อีกฉบับตามเอกสารหมายเลข จ.7 และ จ.8 ทำข้อตกลงซื้อขายกันสัญญาละ 48 งวด งวดละ 10,000 เล่ม หรือ 100,000 ฉบับ ในราคาเล่มละ 7,950 บาท รวม 48 งวด ต่อสัญญา สัญญาละ 3,816,000,000 บาท โดยมีการจ่ายเงินค่าซื้อสลากงวดที่ 1 และค่าจองซื้อสลากตามสัญญาในวันทำสัญญา สัญญาละ 466,400,000 บาท ภายหลังทำสัญญามีการส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลที่ทำสัญญาซื้อขายกันบางส่วน ไม่ครบถ้วนตามสัญญา เป็นเหตุให้โจทก์สูญเสียเงินที่จ่ายไปแต่ละสัญญาเป็นจำนวนมากหลายล้านบาท

จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกาข้อแรกว่า คดีโจทก์ขาดอายุความร้องทุกข์ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 96 เห็นว่า ตามฎีกาเป็นการอ้างข้อเท็จจริงขึ้นใหม่ในชั้นฎีกาเรื่องวันเริ่มต้นนับอายุความร้องทุกข์เพื่อเข้าสู่ข้อกฎหมายว่าคดีโจทก์ขาดอายุความร้องทุกข์ไม่ใช่ข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับความสงบเรียบร้อย แต่เป็นข้อเท็จจริงที่ไม่ได้ยกขึ้นมาก่อนมาแล้วโดยชอบด้วยประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 248 วรรคหนึ่ง (เดิม) ซึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในขณะที่โจทก์ยื่นฟ้อง ประกอบประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 15 ศาลฎีกาจึงไม่วินิจฉัยให้

ประการต่อมา จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกาว่า โจทก์บรรยายฟ้องเรื่องวันที่คณะกรรมการโจทก์มีมติฟ้องคดี และวันที่ผู้รับมอบอำนาจโจทก์ร้องทุกข์ขัดแย้งกันเองเป็นคำฟ้องที่ไม่ชอบ เห็นว่า การมีมติให้ฟ้องคดีและการร้องทุกข์ไม่ใช่ข้อสำคัญที่จะต้องกล่าวในฟ้องตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 158(5) ข้ออ้างจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ตามฎีกา ฟังไม่ขึ้น

ประการสุดท้ายจะได้วินิจฉัยฎีกาจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ว่า จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 กระทำความผิดตามคำพิพากษาของศาลอุทธรณ์ภาค 7 หรือไม่ เห็นว่า เกี่ยวกับการดำเนินการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 จากจำเลยที่ 22 บุคคลภายนอกนั้น เป็นการกระทำเพื่อแสวงหากำไรอันเป็นการลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายที่จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดตามข้อบังคับโจทก์ เอกสารหมาย จ.3 หมวด 2 ว่าด้วยวัตถุประสงค์ข้อ 2 (12) และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62(7) เมื่อไม่ปรากฏว่าเป็นไปตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์กำหนด ย่อมเป็นการกระทำที่จงใจฝ่าฝืนต่อกฎหมายและข้อบังคับของโจทก์ขัดแย้งอีกทั้งตามข้อเท็จจริงเป็นการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลสองฉบับในเวลาไล่เลี่ยกันด้วยเงินจำนวนมาก ทั้งได้ความตามเอกสารหมาย จ.9 และ จ.10 ว่า ในช่วงเวลานั้นได้มีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์จังหวัดราชบุรีแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และโจทก์ว่า การดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการอย่างเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับจำนวนมหาศาลหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ฟังว่าจำเลยที่ 1 ถึง 16 ร่วมกระทำความผิดด้วยกัน การที่ศาลอุทธรณ์ภาค 7 พิพากษามานั้น ศาลฎีกาเห็นฟ้องด้วยไม่ต้องวินิจฉัยฎีกาข้ออื่นเพราะไม่มีผลให้คำพิพากษาคดีเปลี่ยนแปลง และกรณีไม่มีเหตุรอกการลงโทษเพราะเสียหายร้ายแรงต่อโจทก์และสมาชิกโจทก์ฎีกาของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฟังไม่ขึ้น

พิพากษายืน

จากกรณีตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่า การดำเนินการซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลของคณะกรรมการดำเนินการจากบุคคลภายนอกนั้น เป็นการกระทำเพื่อแสวงหากำไร อันเป็นการลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายที่จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดตามข้อบังคับของสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62(7) เมื่อไม่ปรากฏว่าเป็นไปตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์กำหนด ย่อมเป็นการกระทำที่จงใจฝ่าฝืนต่อกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ขัดแย้ง นอกจากนี้ ตามข้อเท็จจริงเป็นการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลสองฉบับในเวลาไล่เลี่ยกันด้วยเงินจำนวนมาก ทั้งในช่วงเวลานั้นได้มีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์จังหวัดราชบุรีแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และสหกรณ์ว่าการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับจำนวนมหาศาลหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น จำคุกและไม่มีเหตุรอกการลงโทษ เพราะทำความเสียหายร้ายแรงต่อสหกรณ์และสมาชิก



โดยสรุป การดำเนินธุรกิจสหกรณ์เป็นการปฏิบัติเพื่อส่วนรวมคณะกรรมการดำเนินการไม่ว่าตำแหน่งใดในสหกรณ์ ควรคำนึงถึงข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณ และบริหารธุรกิจสหกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล ควรหลีกเลี่ยงการทุจริต และการแสวงหาผลประโยชน์อันมิควรได้จากสหกรณ์ มิฉะนั้นอาจทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายในอนาคต

**กิจกรรม 12.3.4**

จากกรณีศึกษาการบริหารงานสหกรณ์นอกกรอบวัตถุประสงค์ มีความเกี่ยวข้องกับควมรับผิดชอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.4)

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2561). สืบค้นจาก <https://gnews.apps.go.th/news?news=30741> สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2563.
- ชัยวุฒิ มัดตะพานนท์ และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2562). การประยุกต์กฎหมายกับการจัดการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชากฎหมายและกระบวนการทางการเมืองของสหกรณ์* หน่วยที่ 14. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์ และสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *คู่มือกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *คู่มือการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2562). *ถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2563). สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/fsctlearncenter/2563> สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2563.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2553). การประยุกต์การเมืองและกระบวนการทางการเมืองกับการจัดการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชากฎหมายสหกรณ์และกระบวนการทางการเมือง* หน่วยที่ 15. สาขาวิชาส่งเสริม การเกษตรและสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2563). สืบค้นจาก <http://office.cpd.go.th/rlo/> สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2563.

# กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหาร ธุรกิจสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์  
อาจารย์วรัญญา ชูสกุล

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์  
น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ค.ม. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ศน.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
บธ.ม. (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
กศ.ด. (สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
ที่ปรึกษาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด  
หน่วยที่ 13

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

อาจารย์วรัญญา ชูสกุล  
วท.บ. (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
บธ.ม. (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หัวหน้าแผนกส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์  
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด  
หน่วยที่ 13

## แผนการสอนหน่วยที่ 13

### กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลองเพื่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### ตอนที่

- 13.1 กรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 13.2 กรณีศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารธุรกิจสหกรณ์
- 13.3 สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ ได้แก่ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการจากการแต่งตั้ง การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการจากการดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการจากการกำหนดสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน และการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการจากการเลือกตั้ง ซึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของสหกรณ์นั้น โดยไม่ขัดกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ที่กำหนด สำหรับกรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์อ้อมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีระบบการเลือกตั้งแบบส่วนกลางและระบบการเลือกตั้งแบบเขตพื้นที่ การดำเนินการเลือกตั้งเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562
2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์
3. สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นสถานการณ์การจำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ สถานการณ์การจำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ และสถานการณ์การจำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการดำเนินการของสหกรณ์ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 “กรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ และระดับชุมนุมสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 “กรณีศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 “สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 13 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.1-13.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 13.1-13.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 13
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 13.1

### กรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

13.1.1 กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์

13.1.2 กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการระดับสหกรณ์จากการแต่งตั้ง ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานราชการ และสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพสถานประกอบการ นอกจากนี้ยังศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน การกำหนดสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน และจากการเลือกตั้ง ซึ่งมีความแตกต่างกันภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 50
2. กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษากระบวนการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 107 ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ให้ที่ประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์เลือกตั้งจากตัวแทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เป็นกรรมการ ตามจำนวนหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.1 “กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.2 “กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 13.1.1

### กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่มีสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันดำเนินการโดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารแทนสมาชิก ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นคณะบุคคลที่สมาชิกสหกรณ์เลือกเข้ามาบริหารสหกรณ์แทน สหกรณ์หลายแห่งกำหนดให้มีคณะกรรมการเลือกตั้ง เพื่อดำเนินการการเลือกตั้งตามกระบวนการให้ได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

สำหรับกรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งมีการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการที่หลากหลาย ได้แก่ จากการแต่งตั้ง จากการดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน จากการกำหนดสัดส่วนของแต่ละหน่วยงานที่เป็นสมาชิก และจากการเลือกตั้ง แต่อย่างไรก็ตาม การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ควรปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

#### 1. กฎหมายสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ

ประเด็นกฎหมายสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีรายละเอียดดังนี้

1.1 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการได้ไม่เกินสิบห้าคน โดยมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ แล้วจึงมาลงมติเลือกประธานกรรมการในการประชุมครั้งแรก วาระของกรรมการดำเนินการ มีวาระสองปี และสามารถกลับเข้ามาได้อีกเมื่อได้รับการเลือกตั้งรอบใหม่โดยไม่มี การกำหนดให้เว้นวรรค ตัวอย่าง สหกรณ์การเกษตรบางแห่ง เช่น สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นั้น ตั้งแต่จัดตั้งมา มีประธานเพียงคนเดียวที่ได้รับเลือกตั้งกลับมาทุกครั้ง เป็นเวลาถึง 25 ปี เพราะสมาชิก เห็นประจักษ์ในความสามารถและความดีงามในการบริหารงานให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จและก้าวหน้า โดยตลอด เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรปากเกร็ด จำกัด ที่มีประสบการณ์คล้ายคลึงกัน แต่ปัจจุบัน พระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับนี้ได้ยกเลิกแล้ว เนื่องจากได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานานทำให้บทบัญญัติหลายประการไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาการสหกรณ์ให้ทันต่อสภาพการแข่งขันกับระบบธุรกิจในปัจจุบัน

1.2 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับฉลาก และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระ

ติดต่อกัน ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์แทนตำแหน่งที่ว่าง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน และข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการ ตามมาตรา 43(9) การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

จากกรณีศึกษาพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกันเรื่องการเว้นวรรค การที่กำหนดให้คณะกรรมการต้องมีการเว้นวรรคนั้น ทำให้เกิดปัญหาการตีความกฎหมายให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง ในเรื่องของวาระการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันออกไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**ตัวอย่างที่ 1** สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการแห่งหนึ่งได้ประธานกรรมการเป็นคนดี มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีการสร้างเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์ในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี เช่น การสร้างสำนักงาน การให้การสนับสนุนในการศึกษาอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เมื่อถึงคราวประธานกรรมการต้องเว้นวรรค ทำให้คณะกรรมการดำเนินการชุดต่อมาซึ่งเป็นชุดใหม่ ก็พร้อมใจกันลาออกทั้งชุด โดยเว้นระยะห่างเพียงไม่กี่วัน แล้วทำการประชุมใหญ่วิสามัญเพื่อพิจารณาเลือกตั้งกรรมการชุดใหม่ทั้งชุด โดยประธานกรรมการคนที่กำลังเว้นวรรคอยู่ก็จะสามารถลงเลือกตั้งได้ใหม่ซึ่งถือว่าเว้นวรรคแล้วตามกฎหมาย และประธานกรรมการคนเดิมก็จะได้กลับเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ต่อไป

**ตัวอย่างที่ 2** สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่งมีการปิดบัญชีพร้อมกัน 2 ปีบัญชี และพยายามใช้ช่องว่างของกฎหมาย โดยจัดการประชุมใหญ่ห่างกันเพียง 1 เดือน โดยอ้างว่าการประชุมครั้งแรกเป็นของปีบัญชีเดิมที่ปิดบัญชีได้ล่าช้า และในเดือนต่อมาได้จัดประชุมครั้งที่ 2 เป็นการประชุมปิดบัญชีปีปัจจุบัน เพื่อให้กรรมการที่เป็นพวกของตนไม่ต้องเว้นวรรคถึง 1 ปี แต่เว้นวรรคไปเพียง 1 เดือนเท่านั้น ทำให้คณะกรรมการทั้งหมดเป็นพรรคพวกของตน ต่อมาในการประชุมดำเนินการประจำเดือนได้ลงมติขายที่ทำกรสาขา 1 แห่ง และลงมติในการประมูลต่างๆ เช่น การประมูลปลูกต้นไม้สองข้างทางหลวง เป็นต้น ทั้งๆ ที่ธุรกิจหลักตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า คือ การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ซึ่งเป็นการกระทำที่ผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า การกระทำผิดวัตถุประสงค์ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเป็นกรรมการที่เป็นพวกเดียวกันจึงไม่มีผู้ใดคัดค้าน

จากตัวอย่าง ในประเด็นปัญหาการตีความกฎหมาย เรื่อง วาระการดำรงตำแหน่ง จะเห็นได้ว่า สหกรณ์หลายแห่งมีการตีความกฎหมายเข้าข้างตนเอง เพื่อให้สามารถบริหารงานของสหกรณ์ได้ต่อเนื่อง ซึ่งขัดกับหลักการสหกรณ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างผู้นำให้มาบริหารงานในกิจการของส่วนรวม นอกจากนี้อาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตในการบริหารงานสหกรณ์ได้ง่ายเพราะกรรมการเป็นกลุ่มเดียวกัน

## 2. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ตามมาตรา 43(9) ทำให้สหกรณ์มีวิธีการปฏิบัติได้มาของ



คณะกรรมการแตกต่างกัน ได้แก่ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน การกำหนดสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน และการเลือกตั้ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการแต่งตั้ง เป็นกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานราชการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานราชการ ซึ่งมีจำนวนมากกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมาจากการแต่งตั้งส่วนหนึ่ง โดยเชิญผู้บริหารของหน่วยงานมาเป็นประธานกรรมการ และมาจากการเลือกตั้งอีกส่วนหนึ่ง โดยส่วนที่มาจากกรรมการแต่งตั้งนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้าของหน่วยงานนั้นๆ

ตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตำแหน่งประธานกรรมการ ได้เชิญผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง เพื่อเป็นเกียรติแก่สหกรณ์และอำนวยความสะดวกในการหักเงินของสมาชิกครูให้แก่สหกรณ์ ดังนั้น การได้ของคณะกรรมการดำเนินการจากการแต่งตั้งทำให้สหกรณ์สามารถหักเงินรายเดือนส่งสหกรณ์ได้เป็นอันดับต้น และสามารถทราบข้อมูลของสมาชิกในสังกัดในการใช้บริการเงินกู้ ทั้งนี้อาจเกิดข้อจำกัดในการบริหารงาน เช่น เวลา เนื่องจากภารกิจในหน้าที่งานประจำมีความรับผิดชอบหลายด้านส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นหน้าที่ของรองประธานกรรมการ ต้องปฏิบัติหน้าที่แทน เป็นต้น

2.1.2 สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพสถานประกอบการ ซึ่งมีจำนวนมากกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมาจากการแต่งตั้ง โดยเชิญเจ้าของบริษัทให้เป็นประธานกรรมการ และผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นตำแหน่งกรรมการเหรัญญิก ซึ่งสะดวกต่อการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการติดตามหนี้สินหรือการหักเงินเดือนชำระหนี้และค่าหุ้น ณ ที่จ่าย

ตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพสถานประกอบการในจังหวัดกาญจนบุรีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตำแหน่งประธานกรรมการได้เชิญเจ้าของบริษัท เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง การได้มาของคณะกรรมการวิธีการนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกสหกรณ์และเป็นเกียรติแก่เจ้าของกิจการในการสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ทุนแรกตั้ง สถานที่ เวลา และผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ โดยเชื่อว่าสหกรณ์เป็นสวัสดิการหนึ่งของสถานประกอบการ

จากกรณีศึกษานี้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินการเลือกสรรเพื่อการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เช่นนี้เป็นการปฏิบัติที่ขัดกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันสหกรณ์ได้กำหนดให้คณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งทั้งหมดแต่บางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งประธานกรรมการจะเป็นประเพณีหรือเป็นที่รู้กันว่า ผู้ที่สมควรจะต้องเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือบุคคลที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายให้ลงสมัครเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีการลงสมัครแข่งขัน ทำให้มีผู้สมัครเพียงคนเดียว และได้รับเลือกมาโดยถูกต้องตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์

2.2 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน เป็นกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานทหารและตำรวจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานราชการทหารและตำรวจ จะเห็นว่าการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการเลือกจากผู้มีอำนาจในหน่วยงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น แม้ข้อบังคับจะกำหนดให้มาจากการเลือกตั้งก็ตาม แต่มีการเลือกตั้งเปิดโดยเสรี แต่จะไม่มีผู้ใดลงสมัครแข่งขันในบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งประธานกรรมการจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจสมัครเพียงคนเดียว สำหรับตำแหน่งกรรมการ ก็จะเลือกผู้สมัครที่คุ้นเคยกันโดยไม่ได้พิจารณาความรู้ ความสามารถ เพราะอาจจะช่วยเหลือเกื้อหนุนกันได้ ทำให้มีผู้สมัครที่ได้รับเลือกมาถูกต้องตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์

ตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพทหารในจังหวัดชลบุรี การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตำแหน่งประธานกรรมการ ได้เชิญผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสั่งการให้สหกรณ์ทำหน้าที่ดูแลสมาชิกที่เป็นกำลังพลในกองทัพได้อย่างทั่วถึง และดูแลความเป็นระเบียบวินัยทางการเงินพร้อมจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว

2.3 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการกำหนดสัดส่วนของแต่ละหน่วยงานที่เป็นสมาชิก เป็นกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานสถานประกอบการ จะเห็นว่าการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งมาจากหน่วยงานหรือบริษัทในเครือที่เป็นสมาชิก โดยกำหนดจำนวนของคณะกรรมการดำเนินการตามสัดส่วนของจำนวนสมาชิกแต่ละหน่วยงาน เช่น จำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด 200 คน ประกอบด้วย หน่วยงาน ก จำนวนสมาชิก 100 คน สัดส่วนกรรมการ 5 คน หน่วยงาน ข จำนวนสมาชิก 50 คน สัดส่วนกรรมการ 2 คน หน่วยงาน ค จำนวนสมาชิก 50 คน สัดส่วนกรรมการ 2 คน เป็นต้น แม้ข้อบังคับจะกำหนดให้มาจากการเลือกตั้งก็ตาม การกำหนดสัดส่วนที่มากกรรมการ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และกรรมการที่มาจากหน่วยงานนั้นย่อมมีความรู้จักคุ้นเคยสมาชิกเป็นอย่างดี จึงเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสหกรณ์

ตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มอาชีพสถานประกอบการ ตามข้อบังคับกำหนดคุณสมบัติของสมาชิก เป็นเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด และชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ 9 คน สำหรับการเลือกตั้งตำแหน่งประธานกรรมการ กำหนดให้มีการสลับเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน คือ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนตำแหน่งกรรมการดำเนินการ 8 คน มาจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 4 คน ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 3 คน ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด 1 คน โดยกำหนดสัดส่วนตามจำนวนสมาชิกของแต่ละหน่วยงาน การเลือกตั้งวิธีการนี้มีความสะดวกต่อการบริหารงาน การประชุมคล่องตัวและประหยัดค่าใช้จ่าย เป็นการบริหารที่มีความเหมาะสมกับสหกรณ์ที่มีขนาดเล็ก

2.4 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการเลือกตั้ง เป็นกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งส่วนมากกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งจากผู้แทนสมาชิก โดยการกำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหาประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อการสรรหาคำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดผลดีต่อสหกรณ์ผู้มีสิทธิสรรหา ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ผู้มีสิทธิ์หย่อนบัตรลงคะแนนทั้งหมด การสรรหาเป็นการได้มาซึ่งรายชื่อผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ โดยให้สมาชิกหย่อนบัตรลงคะแนนเลือกผู้สมัครรับการสรรหาก่อนการประชุมใหญ่ เพื่อนำรายชื่อที่สรรหามาได้เสนอเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ ตามวิธีการที่ระเบียบกำหนด ทั้งนี้การเลือกตั้งจากสหกรณ์ภาคการเกษตรมาจากการเสนอเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่เช่นกัน

ตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มอาชีพสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินงานมาแล้วกว่า 30 ปี มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการ 14 คน มีกระบวนการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

2.4.1 การกำหนดระเบียบ สหกรณ์มีการได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง โดยการกำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหาประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ อย่างชัดเจน การดำเนินการสรรหาและเลือกตั้งนั้นสหกรณ์จะประกาศรับสมัครจากสมาชิกที่สนใจ ในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 60 วันก่อนวันประชุมใหญ่ โดยสมัครเป็นคณะบุคคล ประกอบด้วย กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 7 คน โดยทำการเลือกกันเองเป็นประธาน 1 คน เป็นเลขานุการ 1 คน ที่เหลือเป็นกรรมการ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง มีหน้าที่สรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งรายชื่อผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง โดยให้สมาชิกหย่อนบัตรลงคะแนนเลือกผู้สมัครรับการสรรหาเพื่อนำรายชื่อเสนอสมาชิกเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ โดยดำเนินการประกาศรับสมัคร ประกาศรายชื่อ จัดให้มีบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิสรรหา และดำเนินการสรรหา ควบคุม ดูแล และดำเนินการสรรหา ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสรรหา และรายชื่อผู้ที่ไม่รับรองผลการสรรหา สืบสวนและสรุปข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการสรรหาเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาชี้ขาด และนำเสนอรายชื่อผู้ผ่านการสรรหาเสนอสมาชิกเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่

2.4.2 การประกาศรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ โดยประธานกรรมการการเลือกตั้งประกาศรับสมัคร ให้สมาชิกที่มีความสนใจในการลงรับสมัครเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ล่วงหน้าก่อนการประชุมใหญ่สามัญประจำปีไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) จำนวนกรรมการดำเนินการที่จะเลือกตั้ง
- 2) คุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ
- 3) สถานที่และระยะเวลาในการรับสมัคร
- 4) วิธีการเลือกตั้ง

2.4.3 การยื่นใบสมัคร ผู้สมัครยื่นใบสมัครตามแบบที่สหกรณ์กำหนดด้วยตนเอง ในกรณีที่ยื่นใบสมัครเป็นทีมให้ผู้สมัครในทีมคนใดคนหนึ่งสามารถยื่นใบสมัครแทนผู้สมัครผู้อื่นได้ พร้อมรูปถ่ายขนาดตามที่กำหนด โดยให้เจ้าหน้าที่เลือกตั้งเป็นผู้รับใบสมัคร และตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครและหลักฐานของผู้สมัคร พร้อมจัดหมายเลขประจำตัวผู้สมัครรับเลือกตั้งโดยเรียงลำดับการสมัครก่อนหลัง

ถ้าผู้รับสมัครมาก่อนเวลาเปิดรับสมัครหลายคนให้ถือว่าผู้สมัครเหล่านั้นมาพร้อมกัน ให้ผู้สมัครตกลงยินยอมกันเองว่าจะให้ใครได้หมายเลขลำดับก่อนหลัง หากไม่สามารถตกลงกันได้ให้ใช้วิธีจับสลากหมายเลขผู้รับสมัครรับเลือกตั้งโดยเปิดเผย และกำหนดหมายเลขประจำตัวผู้สมัคร ประกอบด้วย ชื่อสกุล และหมายเลขประจำตัว เรียงตามลำดับผู้สมัครรับเลือกตั้ง กรณีผู้สมัครยื่นใบสมัครเป็นกลุ่มหรือเป็นคณะ ให้ตัวแทนของกลุ่มเพียงคนเดียวจับสลาก หากได้ลำดับหมายเลขใดให้เรียงลำดับของกลุ่มไปตามที่คณะได้จัดเรียงรายชื่อไว้

**2.4.4 การตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร** ประธานกรรมการเลือกตั้งตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์กำหนดเมื่อเห็นว่าผู้สมัครคนใดขาดคุณสมบัติให้แจ้งผู้สมัครทราบโดยเร็ว ผู้สมัครมีสิทธิยื่นคำร้องอุทธรณ์คำสั่งต่อคณะกรรมการการเลือกตั้งตามระยะเวลาที่กำหนด

**2.4.5 การประชาสัมพันธ์เลือกตั้ง** เมื่อพ้นกำหนดเวลารับสมัครแล้ว ประธานกรรมการเลือกตั้งจัดทำบัญชีรายชื่อผู้สมัครรับเลือกตั้งมอบให้เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง เพื่อประกาศรายชื่อ และหมายเลขประจำตัวผู้สมัครรับเลือกตั้ง ได้แก่ ชื่อ นามสกุล รูปถ่าย และประวัติโดยสังเขป โดยติดประกาศไว้ในที่เปิดเผยบริเวณสำนักงานสหกรณ์ และสถานที่จัดประชุมใหญ่ คูหาเลือกตั้ง ซึ่งสหกรณ์ได้มีการประชาสัมพันธ์รวมตามสื่อต่างๆ ของสหกรณ์ สำหรับการประชาสัมพันธ์หาเสียงเลือกตั้งของผู้สมัคร สามารถหาเสียงได้ตามความสมัครใจจะเป็นการหาเสียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มก็ได้ รูปแบบวิธีการแล้วแต่ผู้สมัครแต่ละคน แต่ต้องไม่ขัดกับข้อปฏิบัติตามที่ระเบียบกำหนด ได้แก่

- 1) จัดทำให้ เสนอให้ หรือสัญญาว่าจะให้ทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใดซึ่งสามารถคำนวณเป็นเงินได้
- 2) ให้ เสนอให้ หรือสัญญาว่าจะให้เงิน ไม่ว่าจะโดยตรง หรือทางอ้อมแก่ผู้ใด
- 3) ทำการโฆษณาหาเสียงด้วยการจัดมหรสพและการรื่นเริงต่าง ๆ
- 4) เลี้ยงหรือรับจะจัดเลี้ยงผู้ใดหรือให้ผู้ใดเลี้ยงไม่ว่าภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
- 5) ช่มชู้ หรือคุกคามผู้ใดไม่ว่าด้วยประการใดๆ
- 6) กระทำการหาเสียง หรือจูงใจในวันเลือกตั้งในเขตปริณทลตามที่คณะกรรมการจัดการเลือกตั้งกำหนด

#### 2.4.6 วิธีการเลือกตั้ง

1) คณะกรรมการการเลือกตั้ง ประชุมเพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง ดังนี้

- (1) เจ้าหน้าที่เลือกตั้งที่ตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้งและจ่ายบัตรเลือกตั้งให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่ตรวจสอบถูกต้องแล้ว
- (2) เจ้าหน้าที่เลือกตั้งที่ควบคุมหีบบัตรและคูหาเลือกตั้ง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อควบคุมตรวจสอบความเรียบร้อยของหีบบัตรเลือกตั้งและจำนวนบัตรเลือกตั้งในหีบบัตรเลือกตั้ง
- (3) เจ้าหน้าที่เลือกตั้งที่ตรวจสอบนับคะแนน จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อตรวจนับคะแนนเสียงของสมาชิกในหีบคูหาเลือกตั้ง

2) เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการลงคะแนนและการตรวจนับคะแนนไว้ให้พร้อมก่อนดำเนินการเลือกตั้ง และส่งมอบบัตรเลือกตั้งและหีบบัตรเลือกตั้งให้แก่ประธานกรรมการการเลือกตั้งก่อนลงคะแนนการเลือกตั้ง

#### 2.4.7 การเตรียมการเลือกตั้ง

1) ประธานกรรมการเลือกตั้งลงลายมือชื่อหรือประทับตราลงบนบัตรเลือกตั้งทุกแบบ  
 2) ประธานกรรมการเลือกตั้งแจ้งเวลาเริ่มต้นลงคะแนนและเวลาสิ้นสุดการลงคะแนนการใช้บัตรเลือกตั้งและวิธีตรวจนับคะแนน เมื่อหมดเวลาลงคะแนนแล้วห้ามมิให้มอบบัตรเลือกตั้งให้ผู้ใดเว้นแต่ผู้ได้รับบัตรเลือกตั้งไปแล้ว และยังคงอยู่ในคูหาเลือกตั้งให้ลงคะแนนไปจนเสร็จ

2.4.8 การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การลงคะแนนเลือกตั้งให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้งลงคะแนนเลือกตั้งกรรมการดำเนินการตามจำนวนกรรมการดำเนินการที่ประกาศในการเลือกตั้งครั้งนั้น ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการลงคะแนน และการตรวจนับคะแนนให้พร้อมก่อนดำเนินการเลือกตั้ง และดำเนินการส่งมอบบัตรเลือกตั้ง หีบบัตรเลือกตั้ง อุปกรณ์ที่ใช้ในการลงคะแนนให้แก่ประธานกรรมการการเลือกตั้ง ก่อนการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่ ซึ่งประธานกรรมการจัดการเลือกตั้งแจ้งเวลาเริ่มลงคะแนน ในการลงคะแนนเสียงจะมีบัตรให้ลงคะแนนแยกระหว่างประธานกรรมการ และกรรมการ ซึ่งมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบก่อนการเลือกตั้ง

2.4.9 การตรวจนับคะแนนเสียงเลือกตั้ง คณะกรรมการจัดการเลือกตั้งที่รับผิดชอบจุดลงคะแนน ส่งมอบหีบบัตรให้แก่คณะกรรมการจัดการเลือกตั้งที่รับผิดชอบตรวจนับคะแนนทั้งหมดและเชิญสมาชิกที่สนใจมาเป็นสักขีพยานในการเปิดหีบบัตรและตรวจนับบัตร เมื่อจำนวนบัตรลงคะแนนตรงกับจำนวนรายชื่อผู้ลงคะแนนแล้ว จะมอบบัตรลงคะแนนให้คณะกรรมการจัดการเลือกตั้งตรวจนับคะแนนต่อไป ทั้งนี้ การตรวจนับคะแนนจะดำเนินการในบริเวณสถานที่จัดประชุมใหญ่ซึ่งดำเนินการประชุมอยู่

2.4.10 การประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง คณะกรรมการจัดการเลือกตั้งเป็นผู้ดำเนินการจัดการเลือกตั้ง ได้แก่ การนำเสนอรายชื่อผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาเสนอที่ประชุมใหญ่ การลงคะแนนให้คะแนนเป็นรายบุคคล โดยวิธีเปิดเผยผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งต้องได้คะแนนเสียงข้างมากจากสมาชิกผู้มีสิทธิเลือกตั้ง กรณีที่คะแนนเท่ากันให้ลงคะแนนโดยวิธีเปิดเผยใหม่ จนกว่าจะทราบผลถือว่าการดำเนินการเลือกตั้งเสร็จสิ้นในที่ประชุมใหญ่

สำหรับการตรวจนับคะแนนดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดการเลือกตั้งตรวจสอบบัตรดีบัตรเสียและชานหมายเลขที่เลือก และอีกคนหนึ่งทำหน้าที่ขีดคะแนนเลือกตั้ง ทั้งนี้ ในการตรวจนับคะแนนจะเชิญสมาชิกมาเป็นพยาน การตรวจนับคะแนนจะดำเนินการในบริเวณสถานที่จัดประชุมใหญ่ซึ่งดำเนินการประชุมอยู่ เมื่อการตรวจนับคะแนนแล้วเสร็จประธานคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง จะนำผลการเลือกตั้งทั้งหมดประกาศรายชื่อและคะแนนสำหรับผู้สมัครที่ได้รับการเลือกตั้ง ในตำแหน่งประธานกรรมการ และกรรมการ ถือว่าการดำเนินการเลือกตั้งเสร็จสิ้นในที่ประชุมใหญ่

โดยสรุป การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชั้นปฐมแต่ละประเภท มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของสหกรณ์นั้น แต่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการรวมกลุ่มและหาเสียงเลือกตั้งแตกต่างกันของแต่ละสหกรณ์ โดยไม่ขัดกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ที่กำหนด

**กิจกรรม 13.1.1**

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์จากการเลือกตั้งมีกระบวนการการเลือกตั้งอย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.1)

## เรื่องที่ 13.1.2

### กรณีศึกษาการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 101 กล่าวว่า สหกรณ์ตั้งแต่ห้าสหกรณ์ขึ้นไปที่ประสงค์จะร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมกันนั้น อาจรวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้ ชุมนุมสหกรณ์ใดจะมีฐานะเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ จะต้องตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศ ที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกัน เพื่อประกอบธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด และบทบัญญัติ มาตรา 107 กล่าวว่า ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ให้ที่ประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์เลือกตั้งจากตัวแทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เป็นกรรมการ ตามจำนวนหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในประเทศไทย ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และชุมนุมสหกรณ์บริการเดินรถแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น ซึ่งในแต่ละชุมนุมสหกรณ์มีกระบวนการเลือกตั้งแตกต่างกัน กรณีศึกษานี้ขอเสนอกระบวนการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

#### ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2515 เป็นสถาบันการเงินตามประกาศกระทรวงการคลัง ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2526 และเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยเป็นสมาชิก

1. วัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจทางการเงินของสหกรณ์ และเป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

2. วิสัยทัศน์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2563 ไว้ดังนี้ “ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทย สู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

3. พันธกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ

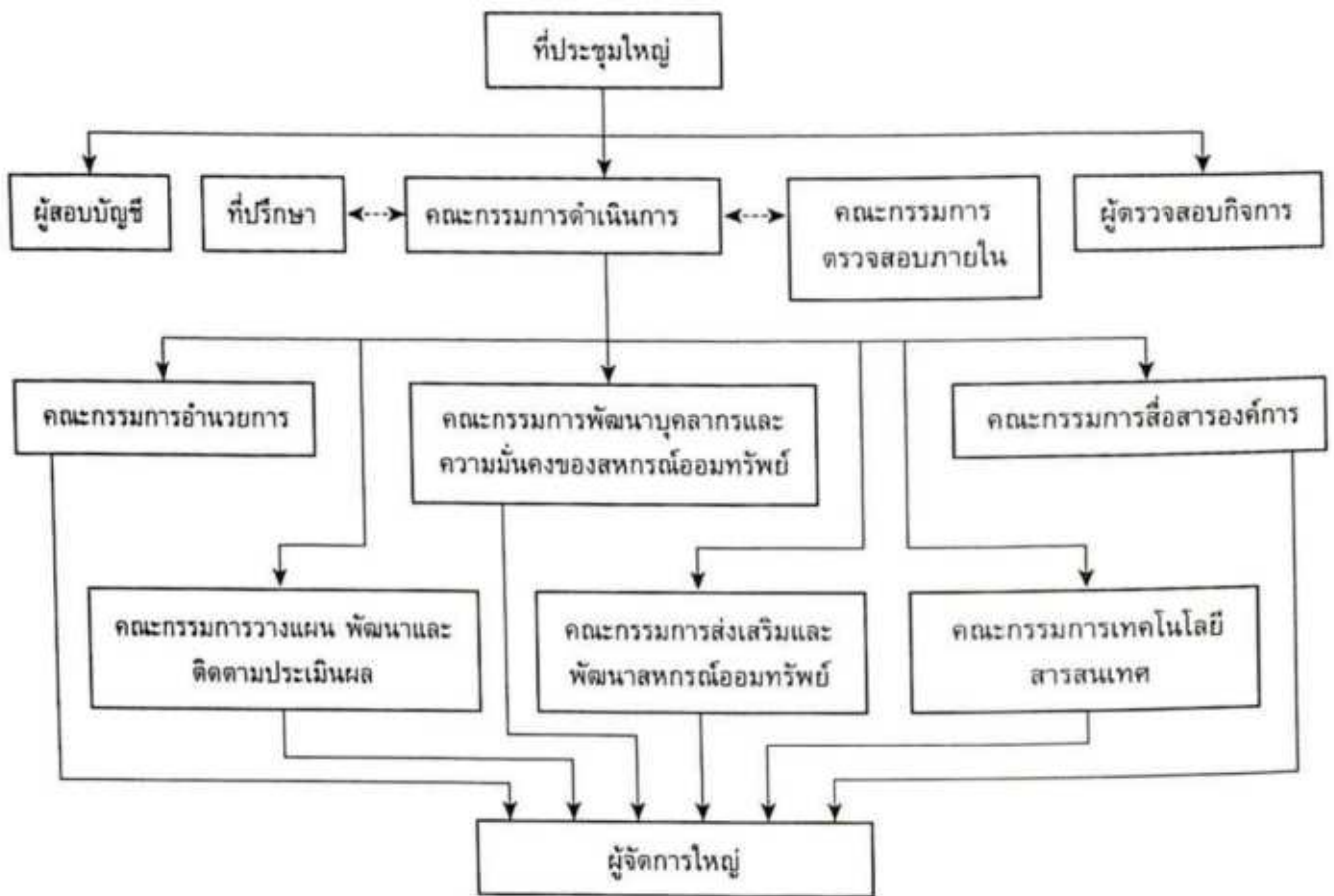
พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

4. ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563 ชุมนุมสหกรณ์มีผลการดำเนินงานระหว่างปี 2558-2562 ดังนี้

พ.ศ.	สมาชิก (สหกรณ์)	สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)
2558	1,017	97,993	3,814	2,697	1,117
2559	1,079	110,018	4,682	3,326	1,356
2560	1,093	122,032	4,647	3,034	1,612
2561	1,093	133,289	5,057	3,344	1,713
2562	1,099	153,781	6,163	4,197	1,966

5. โครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชีและฝ่ายจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์ ดังภาพที่ 13.1



ภาพที่ 13.1 โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

5.1 คณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คนและกรรมการดำเนินการอื่น 16 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นผู้บริหารงาน ได้มีการแบ่งการบริหารงานเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการสื่อสารองค์การ คณะกรรมการวางแผนพัฒนาและติดตามประเมินผล คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ และคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 ที่ปรึกษา ชุมชนสหกรณ์ได้เรียนเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานทั่วไป ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในกิจการทั้งปวง ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ปรึกษาประกอบด้วย 1) ที่ปรึกษา 2) สภาที่ปรึกษา และ 3) ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

5.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ ที่ประชุมใหญ่ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของชุมนุมสหกรณ์ จำนวน 3 คน

5.4 ผู้สอบบัญชี ชุมชนสหกรณ์จัดจ้างมาจากบริษัท มนตรีสอบบัญชีและกฎหมาย จำกัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของชุมนุมสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด อีกทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้ผลการตรวจสอบที่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของชุมนุมสหกรณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้ข้อมูล



ทางบัญชีในการบริหารงานแก่ชุมนุมสหกรณ์ รวมทั้งระบบเดือนกึ่งทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์การเงินของชุมนุมสหกรณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานชุมนุมสหกรณ์ให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ชุมชนสหกรณ์มีข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี เป็นผู้ให้คำแนะนำส่งเสริมด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

**5.5 ฝ่ายจัดการ** เป็นผู้รับนโยบายของฝ่ายบริหารชุมนุมสหกรณ์ มาปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำกับดูแล มีเจ้าหน้าที่ 97 อัตรา บรรจุ 81 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ

6. กระบวนการการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ตามข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ ข้อ 38 คณะกรรมการดำเนินการ กำหนดว่า “ให้ชุมนุมสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวนสิบเจ็ดคน ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการดำเนินการอื่นอีกสิบหกคน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากผู้แทนสมาชิก ซึ่งมีกระบวนการการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดระเบียบ การแต่งตั้งคณะทำงาน ประกาศรับสมัครเลือกตั้ง การยื่นใบสมัคร การตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร และการดำเนินการเลือกตั้ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**6.1 การกำหนดระเบียบ** ชุมชนสหกรณ์มีการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ โดยการกำหนดระเบียบว่าด้วย วิธีการรับสมัครและเลือกตั้งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการของชุมนุมสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งระบบการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์ ใช้วิธีการเลือกตั้งตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และข้อบังคับ มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมดจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการดำเนินการอื่นอีก 16 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากผู้แทนสหกรณ์สมาชิกที่ลงสมัครรับเลือกตั้ง การเลือกตั้งเป็น 2 ระบบ คือ ระบบเลือกมาจากเขตพื้นที่ 8 เขตพื้นที่ และระบบเลือกรวมทั้งประเทศ สลับกันในแต่ละปี สำหรับกรณีเลือกประธานกรรมการให้ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกเลือกทั้งประเทศเพียงอย่างเดียว ดังนี้

6.1.1 ระบบเลือกรวมทั้งประเทศ ผู้ลงสมัครรับเลือกตั้งทุกคนสามารถลงสมัครได้อย่างเท่าเทียมกันจากผู้แทนสหกรณ์สมาชิก และมีการนับคะแนนโดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อยตามลำดับ แล้วคัดเลือกไว้เท่าที่ต้องการ เช่น ต้องการกรรมการ 8 คน ผู้สมัครที่ได้คะแนนตั้งแต่ลำดับที่ 1 ถึงที่ 8 ก็จะได้เป็นกรรมการและอยู่ในวาระ 2 ปี

6.1.2 ระบบเลือกตั้งมาจากเขตพื้นที่ของ ชสอ. ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ โดยผู้ลงคะแนนเป็นผู้แทนสหกรณ์สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งหมดทั่วประเทศ และให้ผู้สมัครที่ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ของแต่ละเขตพื้นที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการของแต่ละเขต รวม 8 คน และอยู่ในวาระ 2 ปี

**6.2 การแต่งตั้งคณะทำงาน** ชุมชนสหกรณ์แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย คณะทำงานตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้ง คณะทำงานวินิจฉัยรับรองผู้แทนที่เข้าประชุมใหญ่สามัญ และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการเลือกตั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้ง จำนวน 3 คน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบการสมัครรับเลือกตั้งให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบวินิจฉัยความถูกต้องของข้อความในใบสมัครรับเลือกตั้ง หากพบว่าใบสมัครไม่ถูกต้อง ให้ประธานคณะกรรมการมอบฝ่ายจัดการแจ้งผู้สมัครรับเลือกตั้ง เพื่อดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ พิจารณาวินิจฉัยคุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้ง จัดทำร่างประกาศรับสมัครเลือกตั้ง และกำหนดร่างแบบพิมพ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา นอกจากนี้ยังพิจารณาอนุญาตการติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ วิดีทัศน์ของผู้สมัคร การแจกเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่ กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความในข้อบังคับให้ขอคำวินิจฉัยจากนายทะเบียนสหกรณ์ และให้ถือปฏิบัติตามคำวินิจฉัยนั้น

6.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการวินิจฉัยรับรองผู้แทนที่เข้าประชุมใหญ่สามัญ คณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ แต่งตั้งคณะกรรมการวินิจฉัยรับรองผู้แทนที่เข้าประชุมใหญ่สามัญ จำนวน 3 คน เพื่อปฏิบัติหน้าที่กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบหนังสือแจ้งการตั้งผู้แทนสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ และวินิจฉัยความถูกต้อง สมบูรณ์ของหนังสือแจ้งการตั้งผู้แทนสหกรณ์ที่สมาชิก

6.2.3 การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ มีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการเลือกตั้ง เพื่อให้การเลือกตั้งกรรมการดำเนินการของชุมนุมสหกรณ์ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและตามระเบียบที่กำหนด เพื่อปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ อำนวยความสะดวกการรับสมัครผู้ประสงค์สมัครรับเลือกตั้ง อำนวยความสะดวกและเข้าร่วมการประชุมกับคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดทำต้นฉบับใบสมัครรับเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ และต้นฉบับบัตรลงคะแนนเลือกตั้ง

6.3 ประกาศรับสมัครเลือกตั้ง คณะทำงานตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้ง เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเห็นชอบประกาศการรับสมัครเลือกตั้ง โดยให้ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกที่มีความสนใจในการรับสมัครเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ล่วงหน้าก่อนการประชุมใหญ่สามัญประจำปีไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การขอรับใบสมัคร ติดต่อขอรับ ณ สำนักงานชุมนุมสหกรณ์
- 2) วัน เวลา สถานที่ และการสมัคร ตามประกาศ
- 3) เอกสารและหลักฐานที่ต้องใช้ประกอบในการยื่นใบสมัคร ได้แก่ ใบสมัคร รูปถ่ายสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ หนังสือแต่งตั้งผู้แทนสหกรณ์สมาชิกฉบับจริง กรณีผู้สมัครมีความประสงค์จะใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกแทนค่านำนามว่า ดร. หน้าชื่อเต็ม ให้ยื่นสำเนาเอกสารแสดงวุฒิการศึกษาที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) เท่านั้น
- 4) คุณสมบัติของผู้สมัคร
- 5) การให้หมายเลขประจำตัวผู้สมัคร

6) ผู้สมัครรับเลือกตั้งจะสมัครรับเลือกตั้งตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ  
ดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ ในคราวเดียวกันมิได้

7) คำวินิจฉัยของคณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้งให้เป็นที่สุด

**6.4 การยื่นใบสมัคร** ผู้สมัครยื่นใบสมัครตามแบบที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดด้วยตนเอง ใน  
กรณีที่ยื่นใบสมัครเป็นทีมให้ผู้สมัครในทีมคนใดคนหนึ่งสามารถยื่นใบสมัครแทนผู้สมัครผู้อื่นได้ พร้อม  
รูปถ่ายขนาดตามที่กำหนด

**6.5 การตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร** ชุมนุมสหกรณ์มีการกำหนดคุณสมบัติผู้รับสมัครเลือกตั้ง  
ตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ มีการตรวจสอบคุณสมบัติ และการให้หมายเลขประจำตัว  
ผู้สมัคร โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.5.1 คุณสมบัติของผู้สมัครประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ

- 1) เป็นผู้แทนของสหกรณ์สมาชิก
- 2) มีวาระการดำรงตำแหน่งในสหกรณ์สมาชิก
- 3) ไม่เป็นบุคคลต้องห้ามตามกฎหมายและข้อบังคับ
- 4) เฉพาะผู้สมัครกรรมการดำเนินการ ต้องเป็นสมาชิกในสหกรณ์ต้นสังกัดอย่างน้อย 1 ปี และห้ามย้ายสังกัด หรือย้ายสหกรณ์ข้ามเขตภายในระยะเวลา 1 ปี

6.5.2 การตรวจสอบคุณสมบัติ เจ้าหน้าที่เลือกตั้งเป็นผู้รับใบสมัคร และตรวจสอบ  
คุณสมบัติผู้สมัครและหลักฐานของผู้สมัคร กรณีผู้สมัครมีคุณสมบัติขัดกับข้อบังคับและระเบียบให้เสนอ  
คณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยการสมัครรับเลือกตั้งพิจารณาวินิจฉัยและเสนอคณะกรรมการดำเนินการ  
พิจารณาต่อไป ให้แจ้งผู้สมัครทราบโดยเร็ว ผู้สมัครมีสิทธิยื่นคำร้องอุทธรณ์ตามระยะเวลาที่กำหนด

6.5.3 การให้หมายเลขประจำตัวผู้สมัคร

1) การให้หมายเลขผู้สมัครตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ  
ผู้สมัครรับเลือกตั้งจะได้รับหมายเลขประจำตัวเรียงตามลำดับการสมัครก่อนหลังสำหรับการสมัครตำแหน่ง  
ประธานกรรมการ ส่วนการสมัครตำแหน่งกรรมการดำเนินการ การเรียงหมายเลขประจำตัวแยกตามเขต  
พื้นที่ และในแต่ละเขตพื้นที่หมายเลขประจำตัวจะเรียงตามลำดับการสมัครก่อนหลัง

2) การให้หมายเลขผู้สมัครรับเลือกตั้งที่ส่งใบสมัครพร้อมกัน ให้ผู้สมัครที่  
ส่งใบสมัครพร้อมกันจับฉลากหมายเลขประจำตัวผู้สมัครรับเลือกตั้ง เรียงตามลำดับต่อเนื่อง เว้นแต่ผู้สมัคร  
ที่ยื่นใบสมัครพร้อมกันตกลงกันได้ให้เป็นตามข้อตกลงของผู้สมัครโดยไม่ต้องจับสลาก

**6.6 การประชาสัมพันธ์เลือกตั้ง** เมื่อสิ้นสุดการรับสมัครชุมนุมสหกรณ์ ประกาศรายชื่อและ  
หมายเลขประจำตัวผู้สมัครรับเลือกตั้ง ได้แก่ หมายเลข ชื่อ นามสกุล และสหกรณ์ต้นสังกัด เผยแพร่ไป  
ยังสหกรณ์สมาชิก พร้อมจัดทำวีดิทัศน์การแสดงวิสัยทัศน์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ผู้สมัคร เผยแพร่จุดที่เปิด  
เผยเหมาะสมบริเวณที่ประชุมใหญ่ สำหรับการประชาสัมพันธ์หาเสียงเลือกตั้งของผู้สมัคร สามารถหาเสียง  
ได้ตามความสมัครใจจะเป็นการหาเสียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มก็ได้ รูปแบบวิธีการแล้วแต่ผู้สมัครแต่ละคน  
แต่ต้องไม่ขัดกับข้อปฏิบัติที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์กำหนด

**6.7 การดำเนินการเลือกตั้ง** การดำเนินการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์ตามระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินการเลือกตั้ง ได้แก่ การเลือกคณะกรรมการการเลือกตั้ง การประชุมเตรียมการเลือกตั้ง ของคณะกรรมการการเลือกตั้ง การชี้แจงขั้นตอนการดำเนินการเลือกตั้ง การแนะนำผู้สมัครรับเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การตรวจนับคะแนนเสียงเลือกตั้ง และการประกาศผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.7.1 การเลือกคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประธานในที่ประชุมเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ เสนอชื่อคณะกรรมการเลือกตั้งประกอบด้วย ประธานกรรมการเลือกตั้ง 1 คน และกรรมการเลือกตั้ง 16-24 คน เพื่อดำเนินการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการในการประชุมใหญ่

6.7.2 การประชุมเตรียมการเลือกตั้งของคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประธานกรรมการเลือกตั้ง 1 คน และกรรมการการเลือกตั้ง 24 คน ประชุมที่ห้องประชุม เพื่อการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการกำหนดวิธีในการเลือกตั้งฯ และให้คณะกรรมการการเลือกตั้งพิจารณา มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการการเลือกตั้ง ดังนี้

1) กรรมการตรวจรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง และจ่ายบัตรเลือกตั้งให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่ตรวจสอบถูกต้องแล้ว

2) กรรมการควบคุมหีบบัตรเลือกตั้ง จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อควบคุม ตรวจสอบความเรียบร้อยของหีบบัตรเลือกตั้ง และจำนวนบัตรเลือกตั้งในหีบบัตรเลือกตั้ง

3) กรรมการตรวจนับคะแนน จำนวนไม่น้อยกว่า 6 คน เพื่อตรวจนับคะแนนจากบัตรเลือกตั้ง

6.7.3 การชี้แจงขั้นตอนการดำเนินการเลือกตั้ง ประธานกรรมการการเลือกตั้งชี้แจงที่ประชุมใหญ่ทราบเกี่ยวกับขั้นตอนการเลือกตั้ง โดยใช้เครื่องลงคะแนนอิเล็กทรอนิกส์ กรรมการเลือกตั้งเข้าประจำจุดที่รับผิดชอบ

6.7.4 การแนะนำผู้สมัครรับเลือกตั้ง ประธานกรรมการการเลือกตั้งประกาศรายชื่อผู้สมัครรับเลือกตั้งและให้ผู้สมัครแสดงตน แนะนำตนเอง และเสนอวิสัยทัศน์ในการบริหารชุมนุมสหกรณ์ โดยสรุปต่อที่ประชุมใหญ่

6.7.5 การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกแสดงหลักฐานให้คณะกรรมการตรวจรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้งตรวจสอบแล้วเข้าคูหา เพื่อกดปุ่มลงคะแนนเลือกตั้ง โดยใช้เครื่องลงคะแนนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเปิดการลงคะแนนระหว่างเวลา 12.30 – 14.00 น. ของวันประชุมใหญ่ ในการลงคะแนนจะมีการแยกการลงคะแนนระหว่างประธานกรรมการและกรรมการ ซึ่งมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบก่อนการเลือกตั้ง หากไม่ประสงค์ลงคะแนนให้กดช่องไม่ประสงค์ลงคะแนน เมื่อเลือกเรียบร้อยแล้วกดปุ่มยืนยันข้อมูล

6.7.6 การตรวจนับคะแนนเสียงเลือกตั้ง เมื่อสิ้นสุดการลงคะแนนกรรมการการเลือกตั้ง ดำเนินการตรวจนับคะแนน สรุปคะแนน มอบให้ประธานกรรมการการเลือกตั้ง

6.7.7 การประกาศผล ประธานกรรมการการเลือกตั้งประกาศผลการเลือกตั้งให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ

จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า การเลือกตั้งในระดับชุมนุมสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระบบการเลือกตั้งสองชั้น และผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนสหกรณ์สมาชิก ซึ่งต้องดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ นอกจากนี้ระบบการเลือกตั้งตำแหน่งกรรมการดำเนินการเป็น 2 ระบบ คือ ระบบเลือกมาจากเขตพื้นที่ 8 เขตพื้นที่ และระบบเลือกรวมทั้งประเทศ สลับกันในแต่ละปี สำหรับตำแหน่งประธานกรรมการให้ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกเลือกทั้งประเทศเพียงอย่างเดียว หากผู้สมัครมีความประสงค์จะใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกแทนค่านำนามว่า ดร. หน้าชื่อเต็ม ให้อื่นสำเนาเอกสารแสดงวุฒิการศึกษาที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เท่านั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันของผู้สมัครรับเลือกตั้ง

โดยสรุป การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภท มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของชุมนุมสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินการมาจากผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก จำนวนขึ้นอยู่กับข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภทกำหนด มีการปรับเปลี่ยนวิธีการรวมกลุ่มและหาเสียงเลือกตั้งแตกต่างกันแต่ละชุมนุมสหกรณ์ มีการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์กำหนด

#### กิจกรรม 13.1.2

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีกระบวนการการเลือกตั้งอย่างไร อธิบายมาโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 13.2

### กรณีศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบ การบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 13.2.1 กรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์
- 13.2.2 กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์
- 13.2.3 กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ของหน่วยงานที่กำกับดูแล คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มอบหมาย ระยะเวลาการอุทธรณ์ภายในสามสิบวัน หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการอุทธรณ์ และวิธีการอุทธรณ์พิจารณาตามระเบียบที่กำหนด ในกรณีศึกษาครั้งนี้เป็นกรณีการยกอุทธรณ์ และกรณีการรับอุทธรณ์ฟังขึ้น ผลการอุทธรณ์เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติพิจารณาต่อไป
2. กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ นับเป็นบทบาทสำคัญของภาครัฐในการช่วยเหลือ ส่งเสริม และตรวจตราสหกรณ์ทุกประเภท ให้ดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจประโยชน์แก่สมาชิกตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนั้น ผู้มีบทบาทสูงสุดในการกำกับดูแลและส่งเสริมงานสหกรณ์ในส่วนของภาครัฐ จึงได้แก่ นายทะเบียนสหกรณ์ วัตถุประสงค์การกำกับดูแลสหกรณ์เพื่อให้ดำเนินการตามสิทธิและหน้าที่ของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนด มิให้ดำเนินการละเมิดต่อกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบของสหกรณ์ โดยกำหนดเครื่องมือที่ใช้กำกับดูแลสหกรณ์ ได้แก่ การแก้คำสั่งเป็นหนังสือให้ชี้แจงข้อเท็จจริงหรือส่งเอกสาร การเข้าตรวจสอบในสำนักงานสหกรณ์ การสั่งเพิกถอนมติการประชุม และการร้องทุกข์หรือดำเนินคดีแทนสหกรณ์ เป็นต้น

3. กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นการศึกษากรณีสหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิก ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางการปฏิบัติ แต่สหกรณ์มีการดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และเกิดความเสียหาย ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว เพราะถือว่าเป็นการปฏิบัติการหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระทำโดยประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้องค์การได้รับความเสียหายต่อส่วนรวม ดังนั้นสหกรณ์ควรบริหารจัดการภายใต้กรอบของกฎหมายและดำเนินธุรกิจตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการบริหารสหกรณ์ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.1 “กรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.2 “กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.3 “กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 13.2.1

### กรณีศึกษาการควบคุมและตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 บัญญัติให้มีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง ในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมายเป็นกรรมการ ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งการควบคุมและตรวจสอบสหกรณ์ เป็นการกำกับดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่างๆ จัดกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การสร้างให้มีการกำกับดูแลที่ดีในสหกรณ์ เกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ การควบคุมและตรวจสอบกับการพิจารณาอุทธรณ์ ถือเป็น การสร้างให้มีการกำกับดูแลที่ดีในสหกรณ์ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ทำหน้าที่โดยคณะ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ที่อุทธรณ์ มีหนังสือเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำหรือสั่งให้บุคคลดังกล่าวส่งเอกสาร หรือหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มอบหมาย

สำหรับการประชุมคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุม ครั้งใดถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ในกรณีที่ประธานออกเสียงชี้ขาด ต้องให้มีบันทึกเหตุผลทั้งสองฝ่ายไว้ด้วย ให้มีการประชุมคณะกรรมการไม่น้อยกว่าปีละสี่ครั้ง โดยมีระยะเวลาการอุทธรณ์ ถ้าที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมตินั้นได้ หรือการให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หยุดปฏิบัติหน้าที่เป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้แล้วเสร็จ หรือการให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พ้นจาก



ตำแหน่งที่คณะ หรือให้กรรมการซึ่งเกี่ยวข้องกับการนั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการ ให้อุทธรณ์ต่อ คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่ง หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการ อุทธรณ์ และวิธีพิจารณาอุทธรณ์ของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการ พิจารณาอุทธรณ์กำหนดให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์มีคำวินิจฉัยอุทธรณ์ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ ได้รับอุทธรณ์ แล้วแจ้งคำวินิจฉัยอุทธรณ์พร้อมด้วยเหตุผลเป็นหนังสือไปยังผู้อุทธรณ์โดยไม่ชักช้าคำวินิจฉัย ของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นที่สุด

หน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ตามกฎหมาย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ โดยหน้าที่ตามกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์จะทำหน้าที่กำกับดูแลในเรื่องของการจัดตั้ง การ ดำเนินธุรกิจ และการบริหารงานทั่วไป ส่วนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะทำหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านการ บัญชีและการเงิน รวมทั้งให้บริการตรวจสอบบัญชีและรับรองงบการเงิน ในกรณีที่สหกรณ์นั้นมีทุนดำเนิน การน้อยกว่า 200 ล้านบาท เป็นต้น

จากกรณีศึกษาจะเห็นว่า ทั้งสองหน่วยงานต่างมีสำนักงานในส่วนภูมิภาคที่ใกล้ชิดกับสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์มีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดครบทุกจังหวัด ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด คือ สหกรณ์ จังหวัด ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ คือ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ มอบหมายให้สหกรณ์จังหวัดทำหน้าที่ แทนนายทะเบียนสหกรณ์ในการดำเนินงานส่งเสริม กำกับ แนะนำ และพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัด หาก สหกรณ์ใดถูกร้องเรียนว่ามีการบริหารงานที่มีข้อบกพร่อง สหกรณ์จังหวัดสามารถส่งข้าราชการในสำนักงานเข้าไป ตรวจสอบได้ในฐานะผู้ตรวจการสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดมีอำนาจจัดตั้งหรือสั่งเลิกสหกรณ์ได้ตามกฎหมาย หากสหกรณ์นั้นไม่มีการดำเนินธุรกิจติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปีบัญชี และในกรณีที่สหกรณ์มีข้อขัดแย้งกับ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด หรือมีความเห็นต่างกับคำสั่งสหกรณ์จังหวัดในฐานะนายทะเบียนสหกรณ์ สามารถอุทธรณ์มายังคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เพื่อพิจารณาต่อไป

## 1. กรณีตัวอย่างการยกอุทธรณ์ของสหกรณ์

กรณีตัวอย่างการยกอุทธรณ์ ประเด็นสหกรณ์จังหวัดสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไข ข้อบกพร่อง โดยให้เรียกเงินค่าชดเชยคืนจากทายาท หากไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ ให้คณะกรรมการ ดำเนินการรับผิดชอบใช้เงินค่าชดเชยที่มีมติให้จ่ายเงินดังกล่าวคืนแก่สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์อนุมัติ เงินค่าบำเหน็จ ค่าชดเชย ค่าทำศพ ให้แก่ทายาทเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เสียชีวิต และการจ่ายเงินค่าบำเหน็จ ค่าชดเชยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ลาออกซึ่งไม่ขัดระเบียบของสหกรณ์ และสหกรณ์มีความประสงค์จะให้เงิน บำเหน็จเพิ่มเติมซึ่งเป็นประเพณีปฏิบัติ แต่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ต่อมาได้แก้ไขระเบียบให้ สหกรณ์จ่ายเงินบำเหน็จและเงินชดเชยเพื่อเป็นประโยชน์กับลูกจ้าง ดังนั้นสหกรณ์จึงขอใช้สิทธิอุทธรณ์ต่อ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กรณีสหกรณ์จังหวัดมีคำสั่งให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง ผลการพิจารณาอุทธรณ์ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ยกอุทธรณ์

จากการประชุมคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ พิจารณาอุทธรณ์ของสหกรณ์ ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง กรณีสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง เลขานุการได้เสนอเรื่อง อุทธรณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง ให้ที่ประชุมพิจารณาดังนี้

#### เรื่องเดิม

ตามที่สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่ง จำกัด ได้อนุมัติเงินค้ำบ้ำเหน็จ ค่าชดเชย ค่าทำศพ ให้แก่ ทายาทนาง ก. ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เสียชีวิต และกรณีจ่ายเงินค้ำบ้ำเหน็จ ค่าชดเชย นาย ข. ที่ลาออก จากการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไปแล้วนั้น แม้จะขัดกับระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับ เกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561 แต่สหกรณ์ในฐานะนายจ้าง มีความประสงค์จะให้เงินค้ำบ้ำเหน็จดังกล่าว เพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งเป็นคุณแก่ลูกจ้าง สหกรณ์ถือเป็นประเพณีปฏิบัติ ระหว่างนายจ้างลูกจ้างจนกลายเป็นสภาพการจ้าง ถึงแม้จะมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีสภาพ บังคับตามกฎหมายแรงงานอีกทั้งสหกรณ์ได้แก้ไขระเบียบฯ ได้กำหนดให้สหกรณ์จ่ายเงินค้ำบ้ำเหน็จและ เงินชดเชย โดยเห็นว่าเจเนอรัลการตรากฎหมายย้อนหลังเพื่อเป็นคุณแก่ผู้ได้รับผลดี กฎหมายถือว่าผูกพัน

สหกรณ์ขอใช้สิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กรณีสหกรณ์จังหวัด ในฐานะรองนายทะเบียนสหกรณ์ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ได้มีคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ให้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งมีข้อเท็จจริง ดังนี้

#### ข้อเท็จจริง

เนื่องจากสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กล่าวคือ ที่ประชุมคณะกรรมการมีมติอนุมัติจ่ายเงินให้แก่ทายาทของนาง ก. และนาย ข. เป็นการอนุมัติจ่าย ขัดกับระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561

สหกรณ์ถือใช้ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561 ประกาศ ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2561

วันที่ 22 มิถุนายน 2561 คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 51 ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ครั้งที่ 2/2561 โดยมติอนุมัติให้จ่ายเงินค้ำบ้ำเหน็จ ค่าชดเชย ค่าทำศพ ให้แก่ทายาท นาง ก. ซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เสียชีวิต ได้แก่ 1) ค้ำบ้ำเหน็จ 1,933,920 บาท 2) ค่าชดเชย 561,000 บาท 3) ค่าช่วย ทำศพเจ้าหน้าที่ 170,640 บาท ทั้งนี้ จ่ายเงินทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561

วันที่ 26 กรกฎาคม 2561 คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 51 ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ครั้งที่ 5/2561 โดยมติอนุมัติให้จ่ายค้ำบ้ำเหน็จ ค่าชดเชย ให้แก่นาย ข. ที่ลาออกจากการเป็นเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ได้แก่ 1) เงินค้ำบ้ำเหน็จ 1,456,090 บาท 2) ค่าชดเชย 495,000 บาท ทั้งนี้ จ่ายเงินทั้งหมดเมื่อ วันที่ 31 กรกฎาคม 2561

ผู้ตรวจการสหกรณ์ได้เข้าตรวจสอบกิจการและฐานะการเงิน เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2561 พบว่า สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ กล่าวคือ คณะกรรมการ ดำเนินการอนุมัติจ่ายเงินให้แก่ทายาทของนาง ก. และนาย ข. เป็นการอนุมัติจ่ายขัดกับระเบียบว่าด้วย เจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561

สหกรณ์จังหวัดในฐานะรองนายทะเบียน ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ได้มีคำสั่งให้ คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง โดยให้เรียกเงินค่าชดเชยคืนจากทายาท นาง ก. เป็น

เงิน 561,000 บาท และนาย ข. เป็นเงินจำนวน 495,000 บาท หากไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ ให้คณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบใช้เงินค่าชดเชยที่มีมติให้จ่ายเงินดังกล่าวคืนแก่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 22(1) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ฯ

**กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง**

**1. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542**

มาตรา 22 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการ หรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอันอาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกหรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชี หรือตามรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

(1) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 26 คำสั่งใดๆ ตามมาตรา 20 มาตรา 22 มาตรา 24 และมาตรา 25 ให้ผู้มีส่วนได้เสียอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นที่สิ้นสุด

**2. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561**

ข้อ 48 เจ้าหน้าที่สหกรณ์คนใด ทำงานในสหกรณ์ด้วยความเรียบร้อยเป็นเวลาติดต่อกันเกินกว่า 5 ปีบริบูรณ์ มีสิทธิ์ได้รับบำเหน็จเมื่อออกจากตำแหน่งตามข้อ 73(1) (2) (3) (4) และ (5)

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ถูกให้ออกจากตำแหน่งตามข้อ 63 (2) และ (3) สหกรณ์อาจจ่ายเงินบำเหน็จหรือจ่ายเงินบำเหน็จให้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินบำเหน็จที่ควรจะได้รับในกรณีปกติก็ได้

เงินบำเหน็จนั้น ให้ได้รับคราวเดียวมีจำนวนเท่ากับเงินเดือนเต็มครั้งสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีแห่งการทำงาน เศษของปีถ้าถึงครึ่งหนึ่งให้นับเป็นหนึ่งปีเต็ม

ข้อ 49 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งออกจากตำแหน่งเพราะตาย สหกรณ์จะจ่ายเงินบำเหน็จแก่ทายาททางกฎหมาย

ข้อ 53 เจ้าหน้าที่ที่ออกจากสหกรณ์เพราะสหกรณ์เลิกจ้าง มีสิทธิ์ได้รับค่าชดเชยจากสหกรณ์ "การเลิกจ้าง" หมายความว่า สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ที่ออกจากงานโดยไม่ได้กระทำความผิดตามข้อ 64 ข้อ 65 และข้อ 67

ในกรณีที่คำนวณเงินบำเหน็จตามระเบียบนี้มีจำนวนมากกว่าเงินชดเชยที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างพึงได้รับ ให้สหกรณ์จ่ายเงินบำเหน็จเพิ่มเติมเฉพาะส่วนที่เกินกว่าเงินชดเชยเท่านั้นหรือตามกฎหมายแรงงานกำหนด

ข้อ 57 เจ้าหน้าที่คนใดตายระหว่างอยู่ในตำแหน่ง ให้ทายาทหรือผู้จัดการทำศพ มีสิทธิ์ได้รับ "เงินช่วยทำศพ" จากสหกรณ์

ข้อ 73 การจ้างงานจะสิ้นสุดด้วยเหตุหนึ่งเหตุใด ดังนี้

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 8

(4) อายุครบ 60 ปี

(5) เลิกจ้าง

ข้อ 77 คณะกรรมการดำเนินการ มีอำนาจเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) เมื่อสหกรณ์ยุบตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่

(2) เลิกจ้างตามสัญญาจ้าง

#### การพิจารณา

1. สิทธิอุทธรณ์ สหกรณ์ได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่ง จึงเป็นผู้มีส่วนได้เสียและมีสิทธิอุทธรณ์

2. ระยะเวลาอุทธรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์ ออกคำสั่ง วันที่ 26 ธันวาคม 2561

สหกรณ์รับแจ้ง/รับทราบ วันที่ 28 ธันวาคม 2561

ระยะเวลาการใช้สิทธิอุทธรณ์ วันที่ 29 ธันวาคม 2561 ถึงวันที่ 28 มกราคม 2562

สหกรณ์ยื่นอุทธรณ์ วันที่ 24 มกราคม 2562

กรมส่งเสริมสหกรณ์รับเรื่อง วันที่ 25 มกราคม 2562

อนึ่ง เนื่องจากวันสุดท้ายของระยะเวลาอุทธรณ์ คือ วันที่ 27 มกราคม 2562 เป็นวันอาทิตย์ ซึ่งเป็นวันหยุด จึงต้องถือว่าระยะเวลาสิ้นสุดในการอุทธรณ์เป็นวันทำงานถัดจากวันหยุด คือ วันจันทร์ที่ 28 มกราคม 2562

ดังนั้น สหกรณ์ อุทธรณ์ภายในระยะเวลา (30 วัน)

3. ผู้ออกคำสั่ง ผู้ออกคำสั่งมีอำนาจตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ 130/2555 เรื่อง แต่งตั้งรองนายทะเบียนสหกรณ์ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ 131/2555 เรื่องมอบอำนาจให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ลงวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555

#### ข้อพิจารณา

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาแล้วเห็นว่า ข้อเท็จจริงรับฟังเป็นยุติว่า กรณีเงินบำเหน็จของนาง ก. ลูกจ้างของสหกรณ์ที่เสียชีวิตลง ตามระเบียบ ข้อ 73(1) ถือเป็นเหตุแห่งการสิ้นสุดการจ้างงาน ทายาทนาง ก. จึงเกิดสิทธิตามข้อ 48 ประกอบด้วย ข้อ 57 คือ มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จและเงินช่วยทำศพ ส่วนกรณีเงินบำเหน็จของนาย ข. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ลาออก จึงเป็นเหตุแห่งการสิ้นสุดการจ้างตามระเบียบ ข้อ 73(2) นาย ข. จึงเกิดสิทธิตามข้อ 48 คือ มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จ ซึ่งตามนัยคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ มิได้เรียกเงินในส่วนนี้คืน

อุทธรณ์จึงมีประเด็นที่จะต้องพิจารณาในเนื้อหาเพียงประเด็นเดียวว่า ทายาทนาง ก. และนาย ข. มีสิทธิได้รับเงินชดเชยหรือไม่ เพียงใด

พิเคราะห์ตามระเบียบ ข้อ 53 ประกอบข้อ 77 เห็นว่า กรณีของนาง ก. และนาย ข. นั้น ไม่ใช่การเลิกจ้าง เพราะการเลิกจ้าง หมายถึง เจือนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการสิ้นสุดการจ้างโดยนายจ้างอาจกำหนดไว้ในสัญญา ระเบียบ ข้อบังคับ หรือในข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างว่า เมื่อมีเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเกิดขึ้นแล้วจะมีการเลิกสัญญาจ้างกัน พุทธการณที่ถือว่าเป็นการเลิกจ้างในมาตรา 118 วรรคแรก ได้บัญญัติถึงพฤติการณ์ที่ถือว่าเป็นการเลิกจ้างไว้ 2 กรณี คือ

1. กรณีที่นายจ้างกระทำการใดๆ ก็ตามต่อลูกจ้างที่เป็นการแสดงว่านายจ้างมีเจตนาจะไม่ให้ลูกจ้างได้ทำงานต่อไปและไม่จ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างนั้น เช่น ไม่ยอมให้ลูกจ้างเข้าทำงาน สั่งยามรักษาการณ์ไว้ไม่ให้ลูกจ้างเข้ามาทำงาน ไม่ให้ลูกจ้างประทับบัตรลงเวลาทำงานและไม่จ่ายค่าจ้างให้ด้วย หากนายจ้างไม่ให้ลูกจ้างทำงานแต่ยังคงจ่ายค่าจ้างให้ยังถือว่าไม่เป็นการเลิกจ้าง เช่น พักงานระหว่างสอบสวนยังไม่ถือว่าเป็นการเลิกจ้าง

2. กรณีนายจ้างมิได้มีเจตนาที่แท้จริงที่จะไม่จ้างลูกจ้างต่อไปเหมือนกรณีแรก แต่เป็นกรณีที่นายจ้างนั้นไม่มีงานที่จะให้ลูกจ้างทำต่อไปหรือนายจ้างถูกสั่งปิดกิจการโดยไม่มีกำหนดหรือนายจ้างเลิกกิจการเพราะภาวะขาดทุน การยุบแผนก หรือกรณีตามข้อ 77 แห่งระเบียบนั่นเอง

จากข้อเท็จจริง เมื่อนาง ก. เป็นลูกจ้างที่เสียชีวิต ซึ่งเมื่อพิจารณาบทบัญญัติมาตรา 5 “ค่าชดเชย” และมาตรา 118 การจ่ายค่าชดเชย จะเห็นได้ว่า ค่าชดเชยนั้นเป็นเงินที่นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายเมื่อนายจ้างเป็นฝ่ายเลิกจ้าง ถ้านายจ้างมิได้เลิกจ้างแต่ลูกจ้างลาออกจากงานไป ทิ้งงานไป หรือลูกจ้างถึงแก่ความตาย นายจ้างก็ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยแต่อย่างใด (คำบรรยายเนติบัณฑิต สมัยที่ 70 วิชากฎหมายแรงงาน ศาสตราจารย์เกษมสันต์ วิลาวรรณ) และนาย ข. เป็นเจ้าหน้าที่ลาออกจากสหกรณ์ จึงไม่ใช้การเลิกจ้าง ดังนั้น จึงไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย ตามนัยแห่งคำพิพากษาฎีกาที่ 1900/2542 “ลูกจ้างมีสิทธิเลิกสัญญาจ้างได้ด้วยการลาออกจากงาน และหลังจากลูกจ้างแสดงเจตนาลาออกจากงานแก่นายจ้างแล้ว ลูกจ้างหาสิทธิถอนเจตนาไม่ได้ไม่ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 386 วรรคสอง เมื่อลูกจ้างยื่นหนังสือขอลาออกจากงานต่อโจทก์ ในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2540 โดยระบุให้การลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2540 ถือว่าการแสดงเจตนาลาออกจากงานของลูกจ้าง มีผลตามกฎหมายแล้วนับแต่วันยื่นหนังสือขอลาออก แม้ต่อมาวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2540 ลูกจ้างได้ยื่นหนังสืออีกฉบับหนึ่งต่อนายจ้างขอยกเลิกหนังสือขอลาออกจากงานดังกล่าว ก็หาผลเป็นการยกเลิกหนังสือขอลาออกจากงานไม่ หนังสือขอลาออกจากงานของลูกจ้างยังคงมีผลต่อไป การที่ลูกจ้างต้องออกจากงานหาใช่เพราะถูกนายจ้างเลิกจ้างไม่ นายจ้างย่อมไม่มีหน้าที่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้าง โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาตามความในข้อ 53 วรรคท้าย เพราะเหตุตามกรณีดังกล่าวต้องเป็นลายลักษณะที่ลูกจ้างต้องออกจากสหกรณ์เพราะสหกรณ์เลิกจ้างตามความใน ข้อ 73(5) จึงเกิดสิทธิตามข้อ 48 และข้อ 53 คือ มีสิทธิได้รับทั้งเงินบำเหน็จและค่าชดเชย

การที่สหกรณ์จ่ายค่าชดเชยโดยรับว่าขัดกับระเบียบ แต่ได้ถือเป็นประเพณีปฏิบัติระหว่างนายจ้างลูกจ้างจนกลายเป็นสภาพการจ้าง และถึงจะมีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็มีสภาพบังคับตามกฎหมายแรงงานนั้น พิจารณาแล้วเห็นว่า แม้เรื่องค่าชดเชยจะเป็นหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจ้างที่กำหนดประโยชน์ของลูกจ้างประเภทสวัสดิการอันเป็นสภาพการจ้างก็ตาม อีกทั้งสภาพการจ้างนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นลายลักษณ์อักษร (สภาพการจ้างปริยาย) แต่สภาพการจ้างนั้นต้องมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันกับข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ด้วย จะกล่าวอ้างประเพณีปฏิบัติที่ขัดกับระเบียบของสหกรณ์เป็นสภาพการจ้างหาได้ไม่ อีกทั้งการจะกล่าวอ้างเรื่องขอยกเว้นให้กฎหมายมีผลย้อนหลังแม้จะเป็นกรณีที่ย้อนหลังเป็นคุณก็ตาม เห็นว่า กฎหมายจะต้องไม่ย้อนหลังไปกระทบกระเทือนสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมาแล้วโดยสมบูรณ์ตามกฎหมายเท่านั้น กรณีดังกล่าว เมื่อทนายของนาง ก. และนาย ข. ไม่มีสิทธิที่จะได้รับค่าชดเชยมาตั้งแต่ต้น ย่อมไม่ได้รับความคุ้มครองจากระเบียบฉบับใหม่ ข้ออ้างของสหกรณ์ฟังไม่ขึ้น เพราะฉะนั้น การอนุมัติการจ่ายเงินเฉพาะส่วนค่าชดเชย จำนวน 1,056,000 บาท จึงเป็นกรณีที่เกิดคณะกรรมการ

ดำเนินการกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์เสียหาย นายทะเบียนสหกรณ์ย่อมมีอำนาจออกคำสั่งให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องได้ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ จึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว

ข้อเสนอแนะ

เห็นควรเสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติยกอุทธรณ์ของสหกรณ์

จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ได้ร้องอุทธรณ์ประเด็นสหกรณ์จังหวัดในฐานะรองนายทะเบียน ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ได้มีคำสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง หากไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ให้คณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบใช้เงินค่าชดเชยที่มีมติให้จ่ายเงินคืนแก่สหกรณ์ สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. เนื่องจากสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กล่าวคือ ที่คณะกรรมการมีมติอนุมัติจ่ายเงินให้แก่ทายาทของนาง ก. และนาย ข. เป็นการอนุมัติจ่ายขัดกับระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561 ประกาศ ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2561

2. วันที่ 22 มิถุนายน 2561 คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 51 ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ครั้งที่ 2/2561 โดยมีมติอนุมัติให้จ่ายเงินค่าบำเหน็จ ค่าชดเชย ค่าทำศพ ให้แก่ทายาทนาง ก. ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เสียชีวิต ได้แก่ 1) ค่าบำเหน็จ 1,933,920 บาท 2) ค่าชดเชย 561,000 บาท และ 3) ค่าช่วยทำศพเจ้าหน้าที่ 170,640 บาท ทั้งนี้ จ่ายเงินทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561

3. วันที่ 26 กรกฎาคม 2561 คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 51 ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ครั้งที่ 5/2561 โดยมีมติอนุมัติให้จ่ายค่าบำเหน็จ ค่าชดเชย ให้แก่นาย ข. ที่ลาออกจากการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้แก่ 1) เงินบำเหน็จ 1,456,090 บาท และ 2) ค่าชดเชย 495,000 บาท ทั้งนี้ จ่ายเงินทั้งหมดเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2561

4. เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2561 ผู้ตรวจการสหกรณ์ได้เข้าตรวจสอบกิจการและฐานะการเงิน พบว่า สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ กล่าวคือ คณะกรรมการดำเนินการอนุมัติจ่ายเงินให้แก่ทายาทของนาง ก. และนาย ข. เป็นการอนุมัติจ่ายขัดกับระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2561

5. สหกรณ์จังหวัดในฐานะรองนายทะเบียน ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ได้มีคำสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง โดยให้เรียกเงินค่าชดเชยคืนจากทายาทนาง ก. เป็นเงิน 561,000 บาท และนาย ข. เป็นเงินจำนวน 495,000 บาท หากไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ ให้คณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบใช้เงินค่าชดเชยที่มีมติให้จ่ายคืนแก่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 22(1) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ฯ

6. คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ เห็นว่า จากข้อเท็จจริง เมื่อนาง ก. เป็นลูกจ้างที่เสียชีวิต ซึ่งเมื่อพิจารณาบทบัญญัติมาตรา 5 “ค่าชดเชย” และมาตรา 118 การจ่ายค่าชดเชย จะเห็นได้ว่า ค่าชดเชยนั้นเป็นเงินที่นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายเมื่อนายจ้างเป็นฝ่ายเลิกจ้าง ถ้านายจ้างมิได้เลิกจ้างแต่ลูกจ้างลาออก

จากงานไป ทิ้งงานไป หรือลูกจ้างถึงแก่ความตาย นายจ้างก็ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยแต่อย่างใด และนาย ข. เป็นเจ้าหน้าที่ลาออกจากสหกรณ์จึงไม่ใช่การเลิกจ้าง ดังนั้น จึงไม่มีสิทธิ์ได้รับค่าชดเชย

7. การที่สหกรณ์จ่ายค่าชดเชยโดยรับว่าขัดกับระเบียบ แต่ได้ถือเป็นประเพณีปฏิบัติระหว่าง นายจ้าง ลูกจ้างจนกลายเป็นสภาพการจ้าง และถึงจะมีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็มีสภาพบังคับ ตามกฎหมายแรงงานนั้น เห็นว่า แม้เรื่องค่าชดเชยจะเป็นหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจ้างที่กำหนดประโยชน์ ของลูกจ้างประเภทสวัสดิการอันเป็นสภาพการจ้างก็ตาม อีกทั้งสภาพการจ้างนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นลาย ลักษณ์อักษร แต่สภาพการจ้างนั้นต้องมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันกับข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ จะกล่าวอ้างประเพณีปฏิบัติที่ขัดกับระเบียบของสหกรณ์เป็นสภาพการจ้างไม่ได้

8. การจะกล่าวอ้างเรื่องข้อยกเว้นให้กฎหมายมีผลย้อนหลังแม้จะเป็นกรณีที่ย้อนหลังเป็น คุณก็ตาม เห็นว่า กฎหมายจะต้องไม่ย้อนหลังไปกระทบกระเทือนสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมาแล้วโดย สมบูรณ์ตามกฎหมายเท่านั้น

โดยสรุป การอนุมัติการจ่ายเงินเฉพาะส่วนค่าชดเชย จึงเป็นกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการ กระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์เสียหาย นายทะเบียนสหกรณ์ย่อมมีอำนาจออกคำสั่งให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องได้ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ จึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว เห็นควรเสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติยกอุทธรณ์ของสหกรณ์

## 2. กรณีตัวอย่างการรับอุทธรณ์ฟังขึ้น

กรณีตัวอย่างการรับอุทธรณ์ฟังขึ้น ประเด็นสหกรณ์จังหวัดสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แก้ไขข้อบกพร่อง กรณีให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นการฝ่าฝืนข้อ บังคับและระเบียบสหกรณ์ ให้สหกรณ์ยกเลิกสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับเดิม และให้จัดทำสัญญาจ้างผู้จัดการ ฉบับใหม่ให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบ ให้คณะกรรมการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ การพ้นจากตำแหน่ง ผู้จัดการ หากเห็นว่าข้อความในข้อบังคับไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ก็ให้กำหนดข้อความในข้อบังคับให้ ชัดเจน หรือกำหนดข้อยกเว้นให้ชัดเจนในการประชุมใหญ่ คราวต่อไป ผลการพิจารณาเสนอคณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติการอุทธรณ์ของสหกรณ์ฟังขึ้น เห็นควรเพิกถอนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เพราะเป็นการกระทำเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

จากการประชุมคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ พิจารณาอุทธรณ์ของสหกรณ์ ออมทรัพย์แห่งหนึ่งในภาคเหนือ กรณีสั่งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง เลขานุการ ได้เสนอเรื่องอุทธรณ์ของสหกรณ์ ให้ที่ประชุมพิจารณาดังนี้

### เรื่องเดิม

ตามที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ขออุทธรณ์คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ให้คณะกรรมการแก้ไขข้อบกพร่อง กรณีให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นการฝ่าฝืนข้อบังคับและระเบียบ สหกรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์ ได้มีคำสั่งให้คณะกรรมการแก้ไขข้อบกพร่อง กรณีให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นการฝ่าฝืนข้อบังคับและระเบียบโดยให้ดำเนินการ ดังนี้

1. ให้สหกรณ์ยกเลิกสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับเดิม และให้จัดทำสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับใหม่ให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง พ.ศ. 2558

2. ให้คณะกรรมการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ พ.ศ. 2558 ข้อ 96(3) การพ้นจากตำแหน่งผู้จัดการ หากเห็นว่าข้อความในข้อบังคับไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ก็ให้กำหนดข้อความในข้อบังคับให้ชัดเจน หรือกำหนดข้อยกเว้นให้ชัดเจนในการประชุมใหญ่ คราวต่อไป

สหกรณ์อุทธรณ์ว่า การออกคำสั่งของรองนายทะเบียนสหกรณ์เป็นการออกคำสั่งที่ขัดต่อกฎหมาย เนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มิได้ให้อำนาจในการบริหารงานบุคคลในสหกรณ์ เป็นการก้าวล่วงเข้าไปในการบริหารสหกรณ์ซึ่งเป็นของประชาชน เป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และการวินิจฉัยของรองนายทะเบียนสหกรณ์ ไม่ต้องด้วยข้อบังคับและระเบียบ

#### ข้อเท็จจริง

1. วันที่ 28 ธันวาคม 2560 สหกรณ์ได้จัดประชุมคณะกรรมการ ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา 5.39 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ มีมติที่ประชุมเห็นชอบในการจัดจ้างนาย ก. เป็นผู้จัดการ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 จำนวน 13 เดือน งดออกเสียง 1 เสียง

2. นายทะเบียนสหกรณ์ ออกคำสั่งให้คณะกรรมการแก้ไขข้อบกพร่อง ความว่า 1) ให้สหกรณ์ยกเลิกสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับเดิม และให้จัดทำสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับใหม่ให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบ 2) ให้คณะกรรมการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ พ.ศ. 2558 ข้อ 96(3) การพ้นจากตำแหน่งผู้จัดการ หากเห็นว่าข้อความในข้อบังคับไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ก็ให้กำหนดข้อความในข้อบังคับให้ชัดเจน หรือกำหนดข้อยกเว้นให้ชัดเจนในการประชุมใหญ่ คราวต่อไป

#### กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

มาตรา 22 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการ หรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอันอาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกหรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชี หรือตามรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

(1) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 26 คำสั่งใดๆ ตามมาตรา 20 มาตรา 22 มาตรา 24 และมาตรา 25 ให้ผู้มีส่วนได้เสียอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่ง

คำวินิจฉัยของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นที่สุด

มาตรา 43 ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

(10) การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ



2. พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539

มาตรา 37 คำสั่งทางปกครองที่ทำเป็นหนังสือและการยื่นยันคำสั่งทางปกครองเป็นหนังสือต้องจัดให้มีเหตุผลไว้ด้วย และเหตุผลนั้นอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- (1) ข้อเท็จจริงอันเป็นสาระ
- (2) ข้อกฎหมายที่อ้างอิง
- (3) ข้อพิจารณาและข้อสนับสนุนในการใช้ดุลพินิจ

นายกรัฐมนตรีหรือผู้ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายอาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดให้คำสั่งทางปกครองกรณีหนึ่งกรณีใดต้องระบุเหตุผลไว้ในคำสั่งนั้นเอง หรือในเอกสารแนบท้ายนั้นก็ได้ บทบัญญัติตามวรรคหนึ่งไม่ใช้บังคับกับกรณีดังต่อไปนี้

- (1) เป็นกรณีที่มีผลตรงตามคำขอและไม่กระทบสิทธิและหน้าที่ของบุคคลอื่น
- (2) เหตุผลนั้นเป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วโดยไม่จำเป็นต้องระบุอีก
- (3) เป็นกรณีที่ต้องรักษาไว้เป็นความลับตามมาตรา 32

(4) เป็นการออกคำสั่งทางปกครองด้วยวาจาหรือเป็นกรณีเร่งด่วนแต่ต้องให้เหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรในเวลาอันควรหากผู้อยู่ในบังคับของคำสั่งนั้นร้องขอ

มาตรา 46 ในการพิจารณาอุทธรณ์ ให้เจ้าหน้าที่พิจารณาทบทวนคำสั่งทางปกครองได้ไม่ว่าจะเป็นปัญหาข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย หรือความเหมาะสมของการทำคำสั่งทางปกครองและอาจมีคำสั่งเพิกถอนคำสั่งทางปกครองเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งนั้นไปในทางใด ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มภาระหรือลดภาระหรือใช้ดุลพินิจแทนในเรื่องความเหมาะสมของการทำคำสั่งทางปกครองหรือมีข้อกำหนดเป็นเงื่อนไขอย่างไรก็ได้

มาตรา 47 การใดที่กฎหมายกำหนดให้อุทธรณ์ต่อเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นคณะกรรมการขอเขตการพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น สำหรับกระบวนการพิจารณาให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติ หมวด 2 นี้ เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายดังกล่าว

3. ข้อบังคับสหกรณ์

ข้อ 96 การพ้นจากตำแหน่งผู้จัดการ ผู้จัดการของสหกรณ์ต้องพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- (4) เกษียณอายุหรือครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์

4. ระเบียบสหกรณ์ว่าด้วย ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง พ.ศ. 2558

ข้อ 32 การเลิกจ้าง

การเลิกจ้าง หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ให้พ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ โดยการให้ออกหรือไล่ออก อันเนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดคุณสมบัติในการทำงาน มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ยุบหน่วยงาน เลิกกิจการ เกษียณอายุ ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง หรือกระทำความผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสหกรณ์คนใดที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ซึ่งเป็นปีที่ผู้นั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ หรือครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ให้เป็นอันออกจากงานเมื่อสิ้นปีทางบัญชี

การพิจารณา

1. สิทธิอุทธรณ์ สหกรณ์ได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่ง จึงเป็นผู้มีส่วนได้เสียและมีสิทธิอุทธรณ์
2. ระยะเวลาอุทธรณ์ สหกรณ์อุทธรณ์ภายในระยะเวลา (30 วัน)

3. ผู้ออกคำสั่ง ผู้ออกคำสั่งมีอำนาจตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ 130/2555 เรื่อง แต่งตั้งรองนายทะเบียนสหกรณ์ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ 131/2555 เรื่องมอบอำนาจให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ ลงวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555

#### ข้อพิจารณา

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาแล้วเห็นว่า ข้อเท็จจริงประกอบข้อกฎหมายแล้วเห็นว่าเมื่อพิจารณาดำเนินการตามโครงสร้างบรรทัดฐานทางกฎหมาย ในส่วนที่เป็นเงื่อนไขในทางข้อเท็จจริงของการใช้อำนาจ (องค์ประกอบส่วนเหตุ) ปรากฏให้เห็นโดยชัดว่า ข้อเท็จจริงในกรณีนี้ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการที่คณะกรรมการกระทำ การหรืองดเว้นกระทำการ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก ซึ่งในกรณีนี้ ตามคำสั่งที่ (ชม) 15/2561 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2561 ระบุข้อเท็จจริงในกรณีนี้ว่า คณะกรรมการ ผ่าฝืนข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ในการทำสัญญาจ้าง โดยไม่มีข้อเท็จจริงว่า ผลของการกระทำของ คณะกรรมการทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกอย่างไร อีกทั้งไม่ได้ระบุให้เห็นโดยชัดเจน ว่า มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินอย่างไรอันเข้าลักษณะตามประเด็น ที่ผู้อุทธรณ์โต้แย้ง กล่าวคือ นายทะเบียนสหกรณ์ก้าวล่วงเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการภายในของสหกรณ์ และ เกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดให้ไว้ในประเด็นนี้ คำอุทธรณ์ของผู้อุทธรณ์จึงฟังขึ้น เพราะนายทะเบียน สหกรณ์ ใช้อำนาจตามมาตรา 22 โดยปราศจากเงื่อนไขในทางข้อเท็จจริงของการใช้อำนาจ จึงเป็นการใช้ อำนาจนอกขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และในคำสั่งข้อที่ 2 ถึงแม้จะออกในคำสั่งเดียวกัน ก็ไม่ได้มีลักษณะ เป็นคำสั่งทางปกครองเป็นเพียงการแนะนำซึ่งสหกรณ์อาจจะไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

#### ข้อเสนอแนะ

เห็นควรเสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติอุทธรณ์ของสหกรณ์ฟังขึ้น เห็นควร เพิกถอนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เพราะเป็นการกระทำเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ได้ร้องอุทธรณ์ประเด็นคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ให้ คณะกรรมการแก้ไขข้อบกพร่อง กรณีให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ เป็น การฝ่าฝืนข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. วันที่ 28 ธันวาคม 2560 สหกรณ์ได้จัดประชุมคณะกรรมการ ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องเสนอ เพื่อพิจารณา 5.39 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการ มีมติที่ประชุม เห็นชอบในการจัดจ้างนาย ก. เป็นผู้จัดการ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 จำนวน 13 เดือน งดออกเสียง 1 เสียง

2. นายทะเบียนสหกรณ์ออกคำสั่งให้คณะกรรมการแก้ไขข้อบกพร่อง ความว่า 1) ให้สหกรณ์ ยกเลิกสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับเดิม และให้จัดทำสัญญาจ้างผู้จัดการฉบับใหม่ให้เป็นไปตามข้อบังคับและ ระเบียบ และ 2) ให้คณะกรรมการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ พ.ศ. 2558 ข้อ 96(3) การพ้นจากตำแหน่ง ผู้จัดการ หากเห็นว่าข้อความในข้อบังคับไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ก็ให้กำหนดข้อความในข้อบังคับให้ ชัดเจน หรือกำหนดข้อยกเว้นให้ชัดเจนในการประชุมใหญ่ คราวต่อไป

### 3. การพิจารณาของคณะกรรมการอุทธรณ์ เห็นว่า

3.1 เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างบรรทัดฐานทางกฎหมาย ในส่วนที่เป็นเงื่อนไขในทางข้อเท็จจริงของการใช้อำนาจ (องค์ประกอบส่วนเหตุ) ปรากฏให้เห็นโดยชัดว่า ข้อเท็จจริงในกรณีนี้ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการที่คณะกรรมการกระทำการหรืองดเว้นกระทำการ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

3.2 คณะกรรมการฝ่าฝืนข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ในการทำสัญญาจ้าง โดยไม่มีข้อเท็จจริงว่า ผลของการกระทำของคณะกรรมการทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิกอย่างไร อีกทั้งไม่ได้ระบุให้เห็นโดยชัดเจนว่า มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินอย่างไรอันเข้าลักษณะตามประเด็นที่ผู้อุทธรณ์ได้แย้ง

3.3 นายทะเบียนสหกรณ์ก้าวล่วงเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการภายในของสหกรณ์ และเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดให้ไว้

3.4 เสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ การอุทธรณ์ของสหกรณ์ฟังขึ้น เห็นควรเพิกถอนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เพราะเป็นการกระทำเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

โดยสรุป การควบคุมและตรวจสอบภายในสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ คือ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ มอบหมายให้สหกรณ์จังหวัดทำหน้าที่แทนนายทะเบียนสหกรณ์ในการดำเนินงานส่งเสริม กำกับ แนะนำ และพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัด หากสหกรณ์ใดถูกร้องเรียนว่ามีการบริหารงานที่มีข้อบกพร่อง สหกรณ์จังหวัดสามารถส่งข้าราชการในสำนักงานเข้าไปตรวจสอบได้ในฐานะผู้ตรวจการสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดมีอำนาจจัดตั้งหรือส่งเลิกสหกรณ์ได้ตามกฎหมาย หากสหกรณ์นั้นไม่มีการดำเนินธุรกิจติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปีบัญชี หากสหกรณ์มีข้อขัดแย้งกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในฐานะนายทะเบียนสหกรณ์ สามารถอุทธรณ์มายังคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เพื่อพิจารณาต่อไป ซึ่งผลของการอุทธรณ์มีทั้งยืนตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ และเห็นควรเพิกถอนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์เพราะเป็นการกระทำเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น สหกรณ์จึงควรดำเนินงานตามกฎหมาย ถ้ามีความสงสัยในการปฏิบัติให้สอบถามแนวทางการดำเนินงานไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อสหกรณ์จะได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามคำวินิจฉัยของนายทะเบียนสหกรณ์และเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสหกรณ์กับหน่วยงานที่กำกับดูแล

#### กิจกรรม 13.2.1

จากกรณีตัวอย่างการรับอุทธรณ์ฟังขึ้น มีประเด็นใดบ้างที่พิจารณาการอุทธรณ์ฟังขึ้น  
จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.1)

## เรื่องที่ 13.2.2

### กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

การกำกับดูแลกิจการเป็นการบริหารกิจการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความเปิดเผย โปร่งใส ความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความชอบธรรม ยุติธรรม ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมากเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า ซึ่งสหกรณ์ถือว่าเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีลักษณะเป็นสถาบันการเงิน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานภายในสหกรณ์ เพื่อให้การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และประหยัด ให้เกิดประโยชน์คุ่มค่าต่อมวลสมาชิก และส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีปัญหาอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดธรรมาภิบาล พบว่า ปัจจุบันมีสหกรณ์จำนวนหนึ่งที่มีการบริหารงานส่อไปในทางทุจริตและผู้บริหารถูกลงโทษ ทำให้ขบวนการสหกรณ์ต้องได้รับผลกระทบและขาดความเชื่อมั่น นอกจากนี้ในสหกรณ์มีการซื้อสิทธิ์ขายเสียง การทุจริตในสหกรณ์ การขาดการกำกับดูแลที่ดี การมีมืออาชีพด้านการบริหารการเงิน การบริหารจัดการ และบริหารความเสี่ยงไม่เพียงพอ มีการลงทุนนอกกรอบวัตถุประสงค์และกฎหมาย มีการแสวงหากำไรในทางที่เสี่ยง ขาดวินัยการเงิน ขาดสภาพคล่อง มีการกู้เงินสั้นปล่อยยาว เงินทุนจากภายนอกมากกว่าภายใน ขาดระบบการเงินที่เชื่อมโยงเกี่ยวพันกันในระบบสหกรณ์ จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลทำให้สหกรณ์ต้องประสบสภาพปัญหาต่างๆ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีผลกระทบโดยตรงต่อสมาชิกสหกรณ์ทำให้รายได้ลดลงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก

ดังนั้น พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 หมวด 2 การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ส่วนที่ 2 นายทะเบียนสหกรณ์ ส่วนที่ 3 การกำกับดูแลสหกรณ์ และส่วนที่ 4 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งแต่ละประเด็นสหกรณ์จะต้องมีการจัดการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึงประเด็น การกำกับดูแลสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผู้มีอำนาจกำกับและตรวจสอบสหกรณ์

การกำกับดูแลสหกรณ์นับเป็นบทบาทสำคัญของภาครัฐในการช่วยเหลือ ส่งเสริม และตรวจตราสหกรณ์ทุกประเภท ให้ดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ซึ่งหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนั้น ผู้มีบทบาทสูงสุดในการกำกับดูแลและส่งเสริมงาน

สหกรณ์ในส่วนของภาครัฐ จึงได้แก่ นายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบังคับใช้กฎหมายสหกรณ์ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำกับดูแลการจัดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ การดำเนินงานทั่วไป การดำเนินธุรกิจการเงิน การบัญชี การสอบบัญชีจนถึงการเลิกและการชำระบัญชีสหกรณ์ ซึ่งภารกิจดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติได้มีการมอบหมายให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี และพนักงานเจ้าหน้าที่ดำเนินการด้วย

## 2. เครื่องมือที่ใช้กำกับดูแลสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ให้อำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายมีอำนาจหรือกระทำการในหลายประเด็นเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานสหกรณ์ เช่น

2.1 มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

2.2 มีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างเวลาทำงานสหกรณ์ได้ และให้ผู้เกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร

2.3 ให้ผู้ตรวจการสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์

2.4 ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมติได้ถ้าที่ประชุมใหญ่หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

2.5 ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ได้และให้พนักงานอัยการรับว่าต่างให้สหกรณ์ โดยให้สหกรณ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ ฟ้องคดีหรือว่าต่างแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานอัยการแล้วแต่กรณี ในกรณีกรรมการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์เสียหาย ถ้าสหกรณ์ไม่ร้องทุกข์หรือฟ้องคดี

นอกจากนั้น นายทะเบียนสหกรณ์ยังมีอำนาจสั่งการสหกรณ์ดำเนินการ ในกรณีต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการกระทำการ หรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสียประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงินตามรายงานการสอบบัญชีหรือรายงานการตรวจสอบ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เครื่องมือที่ใช้กำกับดูแลสหกรณ์ เป็นการใช้อำนาจสั่งการหรือดำเนินการ ได้แก่ การไม่รับจดทะเบียนแก้ไขข้อบังคับ หรือไม่เห็นชอบระเบียบ การสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่อง ถ้าไม่ทำอาจต้องรับโทษ การสั่งให้ระงับการปฏิบัติส่วนที่เป็นเหตุให้เกิดข้อบกพร่อง การสั่งให้หยุดปฏิบัติหน้าที่ระหว่างแก้ไขข้อบกพร่อง การสั่งให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการสหกรณ์ การสั่งเพิกถอน หรือยับยั้งมติ การร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์

### 3. วัตถุประสงค์การกำกับดูแลสหกรณ์

วัตถุประสงค์การกำกับดูแลสหกรณ์ให้ดำเนินการตามสิทธิและหน้าที่ของสหกรณ์ ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนด มิให้ดำเนินการละเมิดต่อกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบของสหกรณ์ ให้ดำเนินการในขอบเขตวัตถุประสงค์ และอำนาจกระทำการของสหกรณ์ มิให้ดำเนินการลักษณะเป็นธุรกิจค้ากำไรจากกิจการนอกขอบเขตวัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือทำกิจการกับบุคคลซึ่งมิใช่สมาชิกโดยไม่เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก และมีให้กระทำโดยทุจริตและต่อต้านการคอร์รัปชันในสหกรณ์

### 4. การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผิดวัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผิดวัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลสหกรณ์ มีหลายกรณีซึ่งแบ่งเป็นประเภท ประกอบด้วย การใช้สิทธิและหน้าที่โดยมิชอบ การละเมิดต่อกฎระเบียบ กระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการ การดำเนินธุรกิจค้ากำไร และการกระทำโดยทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การใช้สิทธิและหน้าที่โดยมิชอบ ได้แก่ การรับฝากเงินจากบุคคลซึ่งมิใช่สมาชิกหรือสหกรณ์ การให้กู้ยืมแก่บุคคลซึ่งมิใช่สมาชิก หรือสหกรณ์ การนำเงินของสหกรณ์ฝาก โดยไม่พิจารณาให้รอบคอบ การนำเงินสหกรณ์ไปลงทุนนอกเหนือจากกำหนด เป็นต้น

4.2 การละเมิดต่อกฎระเบียบ ได้แก่ การเก็บเงินเพื่อสวัสดิการโดยขัดกับกฎหมายประกันภัย การให้สมาชิกออกโดยไม่สอบสวน ไม่ให้ความเป็นธรรม การมีมติให้กู้ยืมเงินไม่เป็นไปตามระเบียบสหกรณ์ และการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกแต่ผู้แทนได้มาโดยไม่ชอบธรรม เป็นต้น

4.3 กระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการ ได้แก่ การก่อสร้างอาคารที่พักอาศัย ให้เช่า หรือขายโดยอ้างว่าเป็นสวัสดิการสมาชิก การร่วมทุนกับบริษัทสร้างที่อยู่อาศัยเพื่อขายสมาชิก เป็นต้น

4.4 การดำเนินธุรกิจค้ากำไร ได้แก่ การกู้ยืมเงินเพื่อฝากหรือลงทุนหาประโยชน์จากผลต่างของดอกเบี้ย และการลงทุนซื้อ หรือขายทรัพย์สิน เพื่อมุ่งหากำไรหรือผลตอบแทนกับบุคคลภายนอก เป็นต้น

4.5 การกระทำโดยทุจริตและคอร์รัปชัน ได้แก่ การกระทำโดยเจตนาเพื่อการฉ้อโกง ยักยอกทรัพย์สิน ลักทรัพย์ หรือการกระทำตามหน้าที่เพื่อเรียกรับผลประโยชน์ตนเอง หรือบุคคลอื่นเป็นเหตุให้สหกรณ์เสียหาย หรือยอมยกประโยชน์ทางอาญาให้ผู้กระทำทุจริตโดยสหกรณ์เป็นผู้เสียหายหรือเสียเปรียบ เป็นต้น

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมใหญ่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ หากเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ กรณีการแสวงหาผลประโยชน์ การไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ และการดำเนินกิจการนอกกรอบวัตถุประสงค์ คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ควรให้ความสำคัญและดำเนินงานตามกฎหมายสหกรณ์กำหนด

## 5. กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

กรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เป็นการอุทธรณ์ของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง โดยสหกรณ์ได้ทำการซื้อขายที่ดินในหนังสือสัญญาจะซื้อจะขายที่ดิน ระบุให้ ค่าใช้จ่ายในการทำนิติกรรม ค่าฤชาธรรมเนียม ค่าโอนกรรมสิทธิ์และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นแก่การโอน ผู้จะขายเป็นผู้มีหน้าที่ชำระเองทั้งสิ้น และรวมถึงได้ตกลงให้ผู้จะขายปรับปรุงพื้นที่ให้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการก่อสร้าง เนื่องจากผู้ขายอยู่กรุงเทพมหานคร จึงได้นำเงินมอบไว้ให้ผู้ซื้อเป็นผู้ดำเนินการแทน สหกรณ์มีการเบิกจ่ายค่าที่ดินไม่ตรงกับค่าใช้จ่ายจริง และไม่มีเอกสารอย่างใดมาแสดงให้เห็นว่ามีการกระทำอันเป็นการรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ จึงไม่อาจเชื่อได้ถึงความสำเร็จของผู้อุทธรณ์ การนายทะเบียนสหกรณ์ มีคำสั่งให้หาผู้รับผิดชอบและดำเนินคดีตามกฎหมายกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกสารหลักฐานเท็จในครั้งนี้ จึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว

### ความเป็นมา

1. ผู้อุทธรณ์ ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ขอใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่อง

### 2. ประเด็นคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์ มีคำสั่ง ที่ 29/2559 ลงวันที่ 19 สิงหาคม 2559 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 22(1) ให้คณะกรรมการฯ แก้ไขข้อบกพร่องตามความเห็นข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ (วิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง) ภายในระยะเวลาที่กำหนดตามที่ผู้ตรวจการสหกรณ์เสนอในแบบรายงานการตรวจสอบกิจการและแสดงฐานะการเงิน

### 3. ประเด็นอุทธรณ์

ขอให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ มีคำสั่งเพิกถอนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่ 29/2559 ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2559 ด้วยเหตุผลว่า

สหกรณ์ได้ทำการซื้อขายที่ดิน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 40,000,404 บาท โดยในหนังสือสัญญาจะซื้อจะขายที่ดิน ระบุให้ ค่าใช้จ่ายในการทำนิติกรรม ค่าฤชาธรรมเนียม ค่าโอนกรรมสิทธิ์และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นแก่การโอน ผู้จะขายเป็นผู้มีหน้าที่ชำระเองทั้งสิ้น และรวมถึงได้ตกลงให้ผู้จะขายปรับปรุงพื้นที่ให้เพื่ออำนวยความสะดวกในการก่อสร้าง เช่น การรื้อถอนอาคารห้องแถว กลบส้วมด้วยวิธีการขุดดินขึ้นมาตากแห้ง รื้อถอนป่าออกจากที่ดิน รวมถึงการแจ้งย้ายผู้อยู่อาศัยในห้องแถวซึ่งมีผู้เช่าบางรายอาศัยอยู่ระยะเวลาหลายสิบปี ค่าประเมิน ค่าออกแบบ ค่าวิศวกรรับรองแบบและค่าดำเนินการอื่นๆ แต่ปรากฏว่าผู้ขายอยู่กรุงเทพมหานคร ไม่สะดวกในการเดินทางมาควบคุมการทำงานหรือประสานงานครั้งนี้ได้ จึงได้นำเงินมอบไว้ให้ผู้ซื้อเป็นผู้ดำเนินการแทน

### 4. ข้อเท็จจริง

4.1 วันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 คณะกรรมการฯ ชุดที่ 44 มีมติจัดซื้อที่ดิน จำนวน 27 แปลง เนื้อที่ 2,403 ตารางวา เป็นเงิน 39,043,750 บาท และสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดซื้อที่ดิน ดังนี้

4.1.1 วันที่ 18 ธันวาคม 2557 ซื้อขายที่ดิน จำนวน 11 แปลง เป็นเงิน 15,464,316 บาท

4.1.2 วันที่ 25 มีนาคม 2558 ซื้อขายที่ดิน จำนวน 15 แปลง เป็นเงิน 23,705,684

บาท และ 1 แปลง เป็นเงิน 430,404 บาท

รวมเป็นเงินซื้อที่ดินทั้งสิ้น 40,000,404 บาท

4.2 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559 ผู้ตรวจการสหกรณ์ได้เข้าตรวจสอบ พบว่า การซื้อที่ดินครั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้เบิกจ่ายเงินทั้งสิ้น จำนวน 39,999,316 บาท ซึ่งนายเจษฎา ประเสริฐผล ผู้ขายที่ดิน ได้ให้ถ้อยคำว่าการซื้อขายที่ดินครั้งนี้ ผู้จัดการเป็นผู้มาติดต่อขอซื้อและได้ตกลงซื้อขายกันในราคา 35,103,750 บาท ซึ่งได้รับเงินครบถ้วนแล้ว และไม่ได้มีการมอบเงิน จำนวน 4,131,250 บาท เพื่อเป็นค่าปรับปรุงดินให้แก่คณะกรรมการฯ ชุดที่ 44 แต่อย่างใด

4.3 วันที่ 19 สิงหาคม 2559 สหกรณ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในฐานะรองนายทะเบียนสหกรณ์ ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ เห็นว่าการที่คณะกรรมการฯ เบิกจ่ายเงินออกไป 39,999,316 บาท อันไม่ตรงกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จึงทำให้สหกรณ์เสียหาย จำนวน 4,895,566 บาท (39,999,316-35,103,750) จึงมีคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ 29/2559 ลงวันที่ 19 สิงหาคม 2559 ให้คณะกรรมการฯ ดำเนินคดีตามกฎหมายกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกสารหลักฐานเท็จในครั้งนี้

4.4 วันที่ 25 กันยายน 2559 คณะกรรมการฯ ได้ชี้แจงว่าจำนวนเงินที่ขาดหายไปสหกรณ์ได้ทำการปรับปรุงที่ดิน ดังนี้

4.4.1 ค่ารื้อถอนสิ่งปลูกสร้างอาคารปรับปรุงที่ดิน 410,000 บาท

4.4.2 เอกสารการจ่ายเงินให้แก่ ธกส. ค่าวิเคราะห์โครงการและอื่นๆ จำนวน 58,750 บาท

4.4.3 เอกสารการจ่ายที่สำนักงานที่ดิน จำนวน 389,854 บาท

4.4.4 เงินเหลือโอนเข้ากลับคืนให้สหกรณ์ในหมวดรายได้ค่าจ้างอบข้าว จำนวน 602,000 บาท

4.4.5 ค่าใช้จ่ายดำเนินการ อาทิเช่น ค่าติดต่อขอซื้อที่ดิน จนถึงการดำเนินการโอนที่ดิน ค่าจ้างวานรด ค่าคูขวงจัญ ค่าทำบุญพลิกพื้นผืนดิน ทำบุญทอดผ้าป่ากลางแจ้ง ทำบุญลงเสาเอก เสาโท ค่าทำบุญอุทิศส่วนกุศลให้แก่บรรพบุรุษ ค่าจัดงานบวชพระถวายกุศลแด่เจ้าของที่ดิน ค่าใช้จ่ายติดต่อขอรับใบอนุญาตก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายวันเปิดงานตลาดสินค้าเกษตร ค่าจ้างผู้บริหารตลาดสินค้าเกษตร ค่าวิศวกรตรวจสอบรับรองแบบและตรวจสอบการก่อสร้างตลาด ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ตลาดสินค้าเกษตร และค่าใช้จ่ายอื่น จำนวนเงิน 3,494,405 บาท

## 5. กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

5.1 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

มาตรา 22 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะทางการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชีหรือตามรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการจัดต่อไปนี้ (1) ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนกำหนด



มาตรา 26 คำสั่งใดๆ ตามมาตรา 20 มาตรา 22 มาตรา 24 และมาตรา 25 ให้ผู้มีส่วนได้เสีย  
 อุตสาหกรรมต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่ง

#### 6. การพิจารณา

6.1 สิทธิอุตสาหกรรม ประธานกรรมการฯ เป็นผู้ได้รับความเดือดร้อนโดยตรงจากคำสั่งนาย  
 ทะเบียนสหกรณ์ จึงเป็นผู้มีส่วนได้เสียและมีสิทธิอุตสาหกรรมคำสั่ง

#### 6.2 ระยะเวลาอุตสาหกรรม

- นายทะเบียนฯ ออกคำสั่ง วันที่ 19 สิงหาคม 2559
- รับแจ้ง/รับทราบคำสั่ง วันที่ 23 สิงหาคม 2559
- ระยะเวลาการใช้สิทธิอุตสาหกรรม วันที่ 24 สิงหาคม 2559 ถึง  
 วันที่ 22 กันยายน 2559
- ยื่นอุทธรณ์ วันที่ 22 กันยายน 2559
- รับเรื่องอุทธรณ์ วันที่ 23 กันยายน 2559

ดังนั้น ประธานกรรมการ อุตสาหกรรมเกินระยะเวลา (30 วัน)

#### 7. การวินิจฉัยอุทธรณ์

ฝ่ายเลขานุการฯ เห็นว่า การรวมกลุ่มกันเพื่อจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ  
 การเข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ก็จะต้องเข้ามาด้วยความเสียสละ โปร่งใส และตรวจสอบได้  
 มีความซื่อสัตย์สุจริต อันเป็นหัวใจหลักของการเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แต่ปรากฏว่าในการจัดซื้อ  
 ที่ดินของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร ได้มีการเบิกจ่ายเงิน จำนวน 39,999,316 บาท แต่  
 ปรากฏว่าได้มีการจ่ายเงินซื้อขายจริงให้แก่ผู้ขายเพียงจำนวน 35,103,750 บาท อันทำให้เงินของสหกรณ์  
 ขาดหายไปเป็นจำนวน 4,895,566 บาท ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ ได้ชี้แจงว่าผู้ขายได้  
 มอบเงินส่วนเกินให้ เพื่อนำมาจัดการปรับพื้นที่และมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ แต่ปรากฏว่าผู้ขายได้ให้ถ้อยคำว่ามีได้  
 มีการมอบเงินอย่างใดๆ ให้ อีกทั้ง การกล่าวอ้างของผู้อุทธรณ์ว่านำไปใช้จ่ายต่างๆ ก็ไม่มีเอกสารอย่างใด  
 มาแสดงให้เห็นเชื่อได้ว่าการกระทำอันเป็นการรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ฯ จึงไม่อาจเชื่อได้ถึงความสุจริต  
 ของผู้อุทธรณ์ การที่นายทะเบียนสหกรณ์ มีคำสั่งให้หาผู้รับผิดชอบและดำเนินคดีตามกฎหมายกับผู้ที่มี  
 ส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกสารหลักฐานเท็จในครั้งนี้ จึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว

#### 8. ความเห็นเลขานุการ

เห็นควรเสนอคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ยกอุทธรณ์ของประธานกรรมการ  
 สหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาเห็นว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร ได้มีการจัดซื้อที่ดินแต่  
 ปรากฏว่าได้มีการจ่ายเงินซื้อขายจริงให้แก่ผู้ขายเพียงบางส่วน โดยอ้างว่านำไปใช้จ่ายต่างๆ ก็ไม่มีเอกสาร  
 ใดๆ มาแสดง ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในการรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ ทำให้เกิดความเสียหาย  
 นายทะเบียนสหกรณ์ มีคำสั่งให้หาผู้รับผิดชอบและดำเนินคดีตามกฎหมายกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ  
 สร้างเอกสารหลักฐานเท็จในครั้งนี้ ดังนั้น สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานสหกรณ์และรักษา  
 ผลประโยชน์ของสหกรณ์อย่างแท้จริง

โดยสรุป การกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ยังมีอำนาจสั่งการให้สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจประโยชน์แก่สมาชิก ดังนั้น ในการบริหารงานสหกรณ์ควรดำเนินงานภายในกรอบวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้หน่วยงานการกำกับดูแลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ศาลยุติธรรม เป็นต้น

### กิจกรรม 13.2.2

จากกรณีศึกษาการกำกับดูแลโดยหน่วยงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีประเด็นการกำกับดูแลอย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.2)

## เรื่องที่ 13.2.3

### กรณีศึกษาการฝ่าฝืนระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์เป็นการกำหนดมาตรการให้สหกรณ์ปฏิบัติเพื่อความมั่นคงถูกต้อง และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกโดยส่วนรวม พระราชบัญญัติสหกรณ์จึงให้นายทะเบียนสหกรณ์สามารถออกระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ถือปฏิบัติ ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ ตามมาตรา 15 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ออกระเบียบหรือคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติและเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ทั้งนี้รวมถึงประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ และแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 16(7) พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

#### 1. การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ กำหนดให้สหกรณ์ดำเนินการไว้อย่างชัดเจนในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ดังนี้

มาตรา 46 เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการดังต่อไปนี้ได้

- (1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

- (2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- (3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- (4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
- (5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมพาณิชย์สงเคราะห์ ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ผู้รับฝากเงิน หรือนิติบุคคล ซึ่งมีบุคลากรหรือลูกจ้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- (6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจ้างหรือรับจํานำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- (7) จัดให้ได้มา ชื่อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จ้างหรือจําหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
- (8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- (9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้งในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับฉลาก และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์แทนตำแหน่งที่ว่าง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

มาตรา 51/1 ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

มาตรา 51/2 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
- (2) ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

(3) ดำเนินกิจการนอกขอบวัตถุประสงค์หรือขอบเขตแห่งการดำเนินการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้ใดมีส่วนร่วมในการกระทำของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้นั้นต้องรับผิดชอบร่วมกับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ในความเสียหายต่อสหกรณ์

มาตรา 133 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินการของสหกรณ์นอกขอบเขต แห่งการดำเนินการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 33/1 วรรคสอง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 133/1 กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินการของสหกรณ์โดยผิด วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการดำเนินการนั้นเป็นภัยอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชนหรือ ความมั่นคงของรัฐ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ

จากกรณีศึกษาข้อกฎหมายจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ต้องบริหารจัดการภายใต้กรอบของกฎหมาย นอกจากนั้นสหกรณ์แต่ละประเภทสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท สำหรับการกำหนดโครงสร้างของกรรมการ กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังกำหนด คุณสมบัติต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการ ทั้งยังกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ในหลายกรณี เช่น แสวงหาผลประโยชน์ โดยมีชอบ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ และดำเนินกิจกรรมนอกกรอบวัตถุประสงค์หรือ ขอบเขตแห่งการดำเนินการที่จะพึงดำเนินการของสหกรณ์ ทั้งยังได้กำหนดบทลงโทษไว้ด้วย

## 2. การดำเนินงานของสหกรณ์ตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

2.1 แนวทางปฏิบัติกรณีสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิก เนื่องจากมีสหกรณ์บางแห่งได้ดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิกและหรือบุคคล ภายนอก โดยให้เหตุผลว่าเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกและสหกรณ์ และสหกรณ์จะนำรายได้มา จัดเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกซึ่งทำให้เป็นแบบอย่างแก่สหกรณ์อื่น จึงก่อให้เกิดปัญหาว่าสหกรณ์จะ ดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้หรือไม่

นายทะเบียนสหกรณ์จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ กรณีสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่ง รัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิก ตามผลการประชุมหารือร่วมกันระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ และกรมสรรพากร ดังนี้

2.1.1 ธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่าย ไม่ใช่กิจการร่วมกันตามประเภทของ สหกรณ์ตามความมาตรา 33(1) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และไม่เป็นที่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของ การจัดตั้งสหกรณ์ ประกอบกับลักษณะการดำเนินธุรกิจดังกล่าวเข้าข่ายการแสวงหาผลกำไรมาแบ่งปันกัน จึงก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อธุรกิจเอกชนอันเนื่องมาจากสหกรณ์ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ดังนั้น หากให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจในลักษณะที่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเช่นเดียวกับธุรกิจเอกชน จะส่ง ผลกระทบต่อการยกเว้นการจัดเก็บภาษีเงินได้ของระบบสหกรณ์โดยรวมได้

**2.1.2 หากสหกรณ์เห็นว่าสมาชิกจะได้ประโยชน์จากธุรกิจดังกล่าว** สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องไม่เป็นผู้ดำเนินธุรกิจในลักษณะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเสียเอง เช่น การจัดทำโครงการเพื่อให้สมาชิกที่ประสงค์จะดำเนินธุรกิจจำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาลกู้เงินเพื่อนำไปลงทุนและสหกรณ์จะต้องเป็นเพียงผู้แทนของบรรดาสมาชิกที่ประสงค์จะดำเนินธุรกิจดังกล่าวและคิดค่าตอบแทนได้เฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้แทนของบรรดาสมาชิกในธุรกิจดังกล่าวเท่านั้นเพื่อมิให้เข้าข่ายการแสวงหาผลกำไรมาแบ่งปันกัน

**2.1.3 ขอให้แจ้งสหกรณ์จังหวัดตรวจสอบการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์** หากพบว่าสหกรณ์ในความรับผิดชอบดำเนินธุรกิจลักษณะดังกล่าว ให้ใช้อำนาจตามมาตรา 22 (1) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ตามที่ได้รับมอบอำนาจออกคำสั่งให้สหกรณ์ปฏิบัติเป็นไป ตามนัย ข้อ 2 รวมทั้งให้เพิกถอนการรับจดทะเบียนข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์และความเสียหายที่อาจพึงเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ประกอบด้วย

**2.2 แนวทางปฏิบัติกรณีสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่าย แก่สมาชิกและหรือบุคคลภายนอก และวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการสหกรณ์** นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิกและหรือบุคคลภายนอก และวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ หากสหกรณ์เห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก รวมทั้งให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ตรวจสอบการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในความรับผิดชอบ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาข้อเท็จจริงและลักษณะการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแล้วเห็นว่า เพื่อมิให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจลักษณะที่ขัดต่อวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และกฎหมายอื่น รวมทั้งมิให้เกิดความเสียหายต่อระบบสหกรณ์โดยรวม จึงกำหนดให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ถือปฏิบัติ ดังนี้

**2.2.1 สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่มีสภาพและวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะตามกฎหมาย** สหกรณ์ ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการสหกรณ์และจะต้องดำเนินธุรกิจลักษณะที่จะไม่แสวงหาผลกำไรมาแบ่งปันกันประกอบด้วยลักษณะการดำเนินงานและโครงสร้างภาษีสหกรณ์ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการค้าและทำให้เกิดการแข่งขันไม่เป็นธรรม จึงไม่เหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแข่งขันกับเอกชน อีกทั้งประชาชนยังสามารถจัดตั้งนิติบุคคลรูปอื่นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจแสวงหากำไรโดยตรง หรือขอรับการจัดสรรสลากฯ ในฐานะบุคคลธรรมดา ก็ย่อมสามารถกระทำได้ ดังนั้น จึงมิให้รับจดทะเบียนสหกรณ์จัดตั้งใหม่ที่จะดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อไป

**2.2.2 การจัดสรรสลากกินแบ่งรัฐบาลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล** จะจัดสรรให้แก่สหกรณ์ในฐานะผู้ค้ารายย่อยในจำนวนเพียง 19-45 เล่มต่อสหกรณ์ต่องวด ซึ่งไม่เพียงพอที่จะให้บริการแก่สมาชิก ทำให้สหกรณ์จะต้องซื้อหรือทำสัญญาซื้อเพิ่มเติมจากตัวแทนจำหน่าย โดยมีทั้งตัวแทนที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลโดยตรงและตัวแทนที่ไม่ได้รับจัดสรรโดยตรง ประกอบกับเกิดปัญหาข้อร้องเรียนว่ากรรมการดำเนินการเข้าไปมีส่วนได้เสียและผลประโยชน์จากธุรกิจ การทำสัญญาซื้อขายทางบัญชีโดยไม่มีการส่งมอบสลากกันจริง รวมทั้งสหกรณ์กระทำการในลักษณะที่จะทำให้เกิดการขาย

สลากกินแบ่งรัฐบาลเกินราคาที่กำหนด ดังนั้น เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ระบบสหกรณ์โดยรวม จึงกำหนดให้มีการตรวจสอบและดำเนินการ ดังนี้

1) กรณีที่สหกรณ์ได้จัดทำโครงการฯ ให้สมาชิกกู้เพื่อดำเนินธุรกิจ และให้สหกรณ์เป็นเพียงตัวแทนของบรรดาสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการตามแนวทางปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้เดิม เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อระบบสหกรณ์โดยรวม ให้แจ้งผู้ตรวจการสหกรณ์ตรวจสอบราคาในการซื้อขายหรือทำสัญญาซื้อขายว่าจะเป็นผลทำให้สมาชิกต้องจำหน่ายสลากฯ เกินราคาที่กำหนดในสลากกินแบ่งหรือไม่ เนื่องจากเป็นความผิดตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พ.ศ. 2517 รวมทั้งให้ตรวจสอบกรณีการซื้อขายผ่านทางบัญชีโดยไม่มีการส่งมอบสลากฯ กันจริง ทั้งนี้ หากตรวจพบให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ใช้อำนาจสั่งยับยั้ง หรือหยุดกิจการดำเนินการ หรือแก้ไขข้อบกพร่อง (แล้วแต่กรณี) หากสหกรณ์ใดฝ่าฝืนขอให้แจ้งผู้ตรวจราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อพิจารณาใช้อำนาจตามมาตรา 22(4) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ต่อไป

2) กรณีสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นมาโดยสมาชิกที่เป็นผู้ค้าสลากรายย่อยและได้รับการจัดสรรสลากฯ จากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลไว้แล้ว หากมีการจัดหาสลากฯ เพิ่มเติมจากตัวแทนจำหน่าย ให้แจ้งผู้ตรวจการสหกรณ์เข้าตรวจสอบโดยถือปฏิบัติตามนัย (1) และหากเห็นว่าสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นนั้นไม่อาจดำเนินกิจการให้เกิดผลดี หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ ระบบสหกรณ์ หรือประโยชน์ส่วนรวม ก็ให้พิจารณาสั่งเลิกสหกรณ์ดังกล่าวเสีย

3) สหกรณ์อื่นใดที่มีได้จัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกที่เป็นผู้มีอาชีพหลักในการค้าสลากรายย่อย และไม่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าว รวมทั้งมิได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด หากได้รับการจัดสรรจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลไว้แล้ว ให้ดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อไปได้เฉพาะส่วนที่ได้รับการจัดสรรไว้และหยุดกิจการดำเนินธุรกิจดังกล่าวทันทีที่ครบกำหนดการจัดสรร

2.3 ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง การกระทำการหรืองดเว้นกระทำการจนทำให้สหกรณ์เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือของสมาชิก ประกาศ ณ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2558 ด้วยปรากฏว่ามีคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์บางแห่งกระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง มีการทุจริตคอร์รัปชัน จนทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายหรือเสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือของสมาชิก หรือทำให้สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน โดยที่มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจเป็นเหตุให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องและสมาชิกได้รับความเดือดร้อน จนเกิดความไม่น่าเชื่อถือในระบบสหกรณ์ ฉะนั้น เพื่อเป็นการกำกับดูแลมิให้สหกรณ์เกิดความเสียหาย หรือเสื่อมเสียผลประโยชน์ และมีข้อบกพร่อง รวมทั้งเพื่อต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไม่ให้มีในระบบสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์จึงขอความร่วมมือคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ดำเนินกิจการสหกรณ์ด้วยความถูกต้องชอบธรรม และไม่กระทำการหรืองดเว้นกระทำการ ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการผิดวัตถุประสงค์หรือนอกขอบเขตวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งกระทำการนอกเหนืออำนาจหน้าที่หรืออำนาจกระทำการที่กฎหมายหรือข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดไว้

2) ฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์หรือกฎหมายอื่น ขอบังคับหรือระเบียบสหกรณ์ คำสั่ง ระเบียบ หรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

3) ดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรจากกิจกรรม อันมิใช่วัตถุประสงค์หรือสิทธิและอำนาจหน้าที่ของสหกรณ์ รวมทั้งการให้กู้ยืมเงินหรือรับฝากเงินจากบุคคลที่มีใช้สมาชิกสหกรณ์ หรือประกอบกิจการค้าอันเป็นธุรกิจที่มีใช้เพื่อประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์

4) กระทำการโดยทุจริต ประพฤติมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

หากกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ กระทำการหรืองดเว้นกระทำการ กรณีเกิดความเสียหายแก่บุคคลใด ผู้กระทำหรืองดเว้นกระทำการนั้น ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว และถ้าเป็นความผิดทางอาญาจะต้องถูกดำเนินคดีอาญาด้วย และจะให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ดำเนินการโดยเคร่งครัด

### 3. กรณีตัวอย่างการฝ่าฝืนประกาศและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

กรณีตัวอย่างการฝ่าฝืนคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์มีหลายกรณี ในที่นี้ยกตัวอย่างจากหนังสือถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กรณีคณะกรรมการดำเนินการบริหารงานนอกกรอบวัตถุประสงค์ลงทุนจำหน่ายลอตเตอรี่ทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ จากคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6942/2559 วันที่ 26 กันยายน 2559 เรื่อง ฉ้อโกง ยักยอก ซึ่งสหกรณ์มีมติประชุมมอบอำนาจให้ประธานกรรมการ กรรมการ และผู้จัดการ ทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลจากบริษัทภายนอก จำนวนสองฉบับ ภายหลังการทำสัญญามีการส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลบางส่วนไม่ครบ เป็นเหตุให้สหกรณ์สูญเสียเงินที่จ่ายไปแต่ละสัญญาเป็นจำนวนมาก การดำเนินการของสหกรณ์กับบุคคลภายนอกเป็นการกระทำเพื่อแสวงหากำไร ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ขัดกับข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติประกาศ เป็นการจงใจฝ่าฝืนต่อกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งได้มีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์จังหวัดแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และสหกรณ์ว่าการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องจำนวนมากหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตมีความผิดจำคุก

จำเลยที่ 1 ถึง ที่ 16 ฎีกาคัดค้านคำพิพากษา

ศาลอุทธรณ์ภาค 7 ลงวันที่ 2 เดือน ธันวาคม พุทธศักราช 2558

ศาลฎีกา รับวันที่ 6 เดือน มิถุนายน พุทธศักราช 2559

โจทก์ฟ้องว่า จำเลยทั้งยี่สิบสามร่วมกันกระทำความผิด กล่าวคือ เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2553 จำเลยที่ 1 ถึงที่ 15 ขณะดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 54 ของโจทก์ โดยทุจริตร่วมกันลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ในการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการดำเนินการของโจทก์แต่งตั้งจำเลยที่ 1 ในฐานะประธานกรรมการดำเนินการ และจำเลยที่ 16 ในฐานะผู้จัดการของโจทก์เป็นตัวแทนไปทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาล กับจำเลยที่ 22 โดยจำเลยที่ 23 กรรมการผู้จัดการของจำเลยที่ 22 จำเลยที่ 17 ถึงที่ 21 ในฐานะผู้ตรวจสอบกิจการของโจทก์เข้าร่วมประชุมด้วย และมีได้คัดค้านมติดังกล่าว ทั้งที่ทราบว่าเป็นการฝ่าฝืนต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งต่อมาวันที่ 28 ตุลาคม 2553 จำเลยที่ 1 และที่ 16 ร่วมกันลงนามทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาล 48 งวด งวดละ 10,000 เล่ม จากจำเลยที่ 22 และที่ 23 โดยมอบเงิน 393,600,000 บาท ให้แก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2553 จำเลยที่ 1 ถึงที่ 15 ด้วยความรู้เห็นของจำเลยที่ 16 ถึงที่ 21 โดยทุจริตร่วมกันลงมติดังกล่าวด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์แต่งตั้งจำเลยที่ 1 และที่ 16 เป็นตัวแทนไปทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลกับจำเลยที่ 22 และที่ 23

ซึ่งต่อมา วันที่ 7 ธันวาคม 2553 จำเลยที่ 1 และจำเลยที่ 16 ร่วมกันลงนามทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาล 48 งวด งวดละ 10,000 เล่ม จากจำเลยที่ 22 และที่ 23 โดยมอบเงิน 393,600,000 บาท ให้แก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 การกระทำของจำเลยที่ 3 ถึงที่ 21 เป็นการจงใจละเมิดต่อกฎหมายและข้อบังคับของโจทก์เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากส่วนแบ่งเงินจองสลากกินแบ่งรัฐบาลมาเป็นประโยชน์ส่วนตัว โดยทุจริต หลังจากทำสัญญาโจทก์ไม่เคยได้รับสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 22 และที่ 23 แต่จำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 ก็มีได้หักทวง กลับร่วมกันจ่ายเงินค่าสลากกินแบ่งรัฐบาล เพื่อมุ่งหวังนำเงินดังกล่าวของโจทก์มาเบียดบังแบ่งปันเป็นประโยชน์ส่วนตัวตนตลอดมาจนถึงเดือนกรกฎาคม 2554 และยังคงคบคิดร่วมกันแสดงข้อความอันเป็นเท็จด้วยเอกสารว่ามีการลงมติและทำสัญญาซื้อขายที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้สมาชิกของโจทก์หลงเชื่อว่ามีการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลกันจริง เป็นเหตุให้โจทก์ได้รับความเสียหายเป็นเงิน 686,800,000 บาท และยังคงจ่ายเงินค่าสลากกินแบ่งรัฐบาลแก่จำเลยที่ 22 และที่ 23 ตลอดมาทุกงวดจนถึงเดือนกรกฎาคม 2554 จำเลยที่ 22 และที่ 23 เพิ่งส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลให้แก่โจทก์ในงวดที่ 16 มีนาคม 2554 ถึงเดือนกรกฎาคม 2554 เพียง 5,000 เล่ม แล้วไม่ส่งมอบอีก ทั้งไม่คืนเงินค่าจองส่วนที่เหลือแก่โจทก์

โจทก์ยื่นฟ้องจำเลยทั้งยี่สิบสามต่อศาลจังหวัดราชบุรี ซึ่งพิพากษาให้จำเลยทั้งยี่สิบสามร่วมกันชดเชยค่าเสียหายเป็นเงิน 686,800,000 บาท แก่โจทก์ เหตุเกิดที่ตำบลโคกหม้อ อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ขอให้ลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 83, 91, 341, 352, 353

ศาลชั้นต้นได้สวนมูลฟ้องแล้ว เห็นว่า คดีโจทก์สำหรับจำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 มีมูลเฉพาะข้อหาตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 352, 353 ประกอบมาตรา 83 และคดีโจทก์สำหรับจำเลยที่ 22 และที่ 23 มีมูลเฉพาะข้อหาตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 341 ประกอบมาตรา 83 ให้ประทับฟ้องในข้อหาดังกล่าว ส่วนข้อหาอื่นให้ยกฟ้อง



จำเลยที่ 1 ถึงที่ 21 ให้การปฏิเสธ

กรรมการผู้มีอำนาจของจำเลยที่ 22 และจำเลยที่ 23 หลบหนี ศาลชั้นต้นมีคำสั่งจำหน่ายคดีสำหรับจำเลยที่ 22 และที่ 23 ชั่วคราว

ศาลชั้นต้นพิจารณาแล้วพิพากษาว่า จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 มีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 353 ประกอบมาตรา 83 การกระทำของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 มีความผิดหลายกรรมต่างกัน ให้ลงโทษทุกกรรมเป็นกระทงความผิดไปตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 91 จำคุกกระทงละ 3 ปี รวม 2 กระทง เป็นจำคุก คนละ 6 ปี ข้อหาอื่นให้ยก ยกฟ้องโจทก์สำหรับจำเลยที่ 17 ถึงที่ 21

โจทก์และจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 อุทธรณ์ โดยผู้พิพากษาซึ่งพิจารณาและลงชื่อในคำพิพากษาศาลชั้นต้นอนุญาตให้โจทก์อุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริง

ศาลอุทธรณ์ภาค 7 พิพากษายืน

จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกา โดยผู้พิพากษาซึ่งพิจารณาและลงชื่อในคำพิพากษาศาลชั้นต้นอนุญาตให้ฎีกาในปัญหาข้อเท็จจริง

ศาลฎีกาตรวจสำนวนประชุมปรึกษาแล้ว ข้อเท็จจริงฟังยุติเบื้องต้นว่า โจทก์เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 วรรคสอง ดำเนินการโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ขณะเกิดเหตุมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 54 ที่มีจำเลยที่ 1 เป็นประธานกรรมการ จำเลยที่ 2 ถึงที่ 15 เป็น กรรมการ จำเลยที่ 16 เป็นผู้จัดการ และผู้ดำเนินกิจการแทนโจทก์ ในวันเวลาและสถานที่เกิดเหตุตามฟ้อง จำเลยที่ 1 ถึงที่ 15 มีมติในที่ประชุมครั้งแรกวันที่ 22 ตุลาคม 2553 มอบอำนาจให้จำเลยที่ 1 และที่ 16 ทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 22 ตามเอกสารหมายเลข จ.5 และ จ.6 และมีมติในที่ประชุมครั้งที่สอง วันที่ 3 ธันวาคม 2553 มอบอำนาจให้จำเลยที่ 1 และที่ 16 ทำสัญญาซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลจากจำเลยที่ 26 อีกฉบับ ตามเอกสารหมายเลข จ.7 และ จ.8 ทำข้อตกลงซื้อขายกันสัญญาละ 88 งวด งวดละ 10,000 เล่ม หรือ 100,000 ฉบับ ในราคาเล่มละ 7,950 บาท รวม 48 งวด ต่อสัญญาสัญญาละ 3,816,000,000 บาท โดยมีการจ่ายเงินค่าซื้อสลากงวดที่ 1 และค่าจองซื้อสลากตามสัญญาในวันทำสัญญา สัญญาละ 466,400,000 บาท ภายหลังทำสัญญามีการส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลที่ทำสัญญาซื้อขายกันบางส่วน ไม่ครบถ้วนตามสัญญา เป็นเหตุให้โจทก์สูญเสียเงินที่จ่ายไปแต่ละสัญญาเป็นจำนวนมากมายหลายล้าน

จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกาข้อแรกว่า คดีโจทก์ขาดอายุความร้องทุกข์ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 96 เห็นว่า ตามฎีกาเป็นการอ้างข้อเท็จจริงขึ้นใหม่ในชั้นฎีกาเรื่องวันเริ่มต้นนับอายุความร้องทุกข์เพื่อเข้าสู่ข้อกฎหมายว่าคดีโจทก์ขาดอายุความร้องทุกข์ไม่ใช่ข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับความสงบเรียบร้อย แต่เป็นข้อเท็จจริงที่ไม่ได้ยกขึ้นว่ากันมาแล้วโดยชอบด้วยประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 249 วรรคหนึ่ง (เดิม) ซึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในขณะที่โจทก์ยื่นฟ้อง ประกอบประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 15 ศาลฎีกาจึงไม่วินิจฉัยให้

ประการต่อมา จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฎีกาว่า โจทก์บรรยายฟ้องเรื่องวันที่คณะกรรมการโจทก์มีมติฟ้องคดี และวันที่ผู้รับมอบอำนาจโจทก์ร้องทุกข์ขัดแย้งกันเองเป็นคำฟ้องที่ไม่ชอบ เห็นว่า การมีมติให้ฟ้องคดีและการร้องทุกข์ไม่ใช่ข้อสำคัญที่จะต้องกล่าวในฟ้องตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 158(5) ข้ออ้างจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ตามฎีกาฟังไม่ขึ้น

ประการสุดท้ายจะได้วินิจฉัยฎีกาของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ว่า จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 กระทำความผิดตามคำพิพากษาของศาลอุทธรณ์ภาค 7 หรือไม่ เห็นว่า เกี่ยวกับ การดำเนินการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 จากจำเลยที่ 22 บุคคลภายนอกนั้น เป็นการกระทำเพื่อแสวงหากำไร อันเป็นการลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายที่จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดตามข้อบังคับโจทก์ เอกสารหมาย จ.3 หมวด 2 ว่าด้วยวัตถุประสงค์ ข้อ 2(12) และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62(7) เมื่อไม่ปรากฏว่าเป็นไปตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์กำหนด ย่อมเป็นการกระทำที่จงใจฝ่าฝืนต่อกฎหมายและข้อบังคับของโจทก์ชัดเจน อีกทั้งตามข้อเท็จจริงเป็นการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลสองฉบับในเวลาไล่เลี่ยกันด้วยเงินจำนวนมาก ทั้งได้ความตามเอกสารหมาย จ.9 และ จ.10 ว่า ในช่วงเวลานั้นได้มีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์จังหวัดราชบุรีแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และโจทก์ว่าการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการอย่างเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับจำนวนมหาศาลหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ฟังว่า จำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ร่วมกระทำความผิดด้วยกัน การที่ศาลอุทธรณ์ภาค 7 พิพากษานั้น ศาลฎีกาเห็นพ้องด้วย ไม่จำเป็นต้องวินิจฉัยฎีกาข้ออื่นเพราะไม่มีผลให้คำพิพากษาคดีเปลี่ยนแปลง และกรณีไม่มีเหตุของการลงโทษเพราะเสียหายร้ายแรงต่อโจทก์และสมาชิกโจทก์ฎีกาของจำเลยที่ 1 ถึงที่ 16 ฟังไม่ขึ้น

พิพากษายืน

จากการศึกษากรณีตัวอย่าง เห็นได้ว่า สหกรณ์มีมติประชุมครั้งแรกมอบอำนาจให้ประธานกรรมการ กรรมการ และผู้จัดการ ทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลจากบริษัทภายนอก และมีมติในที่ประชุมครั้งที่สองมอบอำนาจให้ประธานกรรมการ กรรมการ และผู้จัดการ ทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลอีกฉบับ ภายหลังจากสัญญาที่มีการส่งมอบสลากกินแบ่งรัฐบาลบางส่วนไม่ครบตามสัญญา เป็นเหตุให้สหกรณ์สูญเสียเงินที่จ่ายไปแล้วละสัญญาเป็นจำนวนมากหลายล้านบาท การดำเนินการซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลของสหกรณ์กับบุคคลภายนอก เป็นการกระทำเพื่อแสวงหากำไร เป็นการลงทุนอย่างอื่นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ขัดกับข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติประกาศ ย่อมเป็นการกระทำที่จงใจฝ่าฝืนต่อกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งการทำสัญญาซื้อขายสลากกินแบ่งรัฐบาลสองฉบับในเวลาไล่เลี่ยกันด้วยเงินจำนวนมาก รวมทั้งในช่วงเวลานั้นได้มีหนังสือของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์จังหวัดราชบุรีแจ้งถึงสหกรณ์ต่างๆ และสหกรณ์ว่าการดำเนินธุรกิจจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ แต่ก็ยังมีการฝ่าฝืนกระทำการอย่างเร่งรีบด้วยเงินผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับจำนวนมหาศาลหลายล้านบาท ส่อไปในทางกระทำการโดยทุจริตเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ส่งผลให้ร่วมกระทำความผิดด้วยกัน มีความผิดจำคุกคนละ 6 ปี และไม่มีเหตุของการลงโทษ เพราะทำความเสียหายร้ายแรงต่อสหกรณ์และสมาชิก

โดยสรุป สหกรณ์ต้องบริหารจัดการภายใต้กรอบของกฎหมายดำเนินธุรกิจได้ตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งการให้สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิก หากฝ่าฝืนคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ ดังนั้น การบริหารงานสหกรณ์ควรดำเนินงานตามกฎหมายสหกรณ์ คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัดเพื่อประโยชน์โดยรวมของสหกรณ์ จากกรณีตัวอย่างส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่น การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นตามเป้าหมาย กระทั่งกระทบต่อการปันผลและเจดีย์คืน นอกจากนี้ยังความเชื่อมั่นที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ ถ้าสมาชิกขาดความเชื่อมั่นถอนเงินฝากพร้อมกัน อาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องส่งผลถึงการดำเนินงานในระยะยาวต่อไป

### กิจกรรม 13.2.3

จากกรณีศึกษาการฝ่าฝืนประกาศและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ มีประเด็นการดำเนินงานของสหกรณ์นอกกรอบวัตถุประสงค์อย่างไร จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.3)

## แผนการสอนหน่วยที่ 13.3

### สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 13.3.1 สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์
- 13.3.2 สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์
- 13.3.3 สถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ เป็นการจำลองเหตุการณ์การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก กรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ซึ่งสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ เป็นการจำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในปัจจุบัน และการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคต ใช้ระบบการเลือกตั้งแบบสรรหา การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเฉพาะตำแหน่ง วิธีการลงคะแนน ได้แก่ การลงคะแนน ณ จุดลงคะแนน การลงคะแนนล่วงหน้า การลงคะแนล่วงหน้าทางไปรษณีย์ โดยใช้วิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์
2. สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ เป็นการจำลองเหตุการณ์การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 107 ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ให้ที่ประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์เลือกตั้งจากผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เป็นกรรมการ ตามจำนวนหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในปัจจุบัน และการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคต ใช้วิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการอย่างไร ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ของชุมนุมสหกรณ์

3. สถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เป็นการจำลองการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการ การขอจดทะเบียนแก้ไขข้อบังคับ การประชาสัมพันธ์ลงทุนกับสหกรณ์โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูง การดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์ การให้สินเชื่อกับสมาชิกสมทบที่เป็นนิติบุคคล การลงคะแนนเสียงของสมาชิกสมทบ และความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.3.1 “สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.3.2 “สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.3.3 “สถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 13.3.1

### สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์

---

สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ เป็นการจำลองสถานการณ์การได้ของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคตภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 50 มาตรา 52 มาตรา 89/2 และร่างกฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

#### 1. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

มาตรา 50 ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คนซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับสลากและให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งได้แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์แทนตำแหน่งที่ว่างให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

มาตรา 52 ห้ามมิให้บุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นหรือทำหน้าที่กรรมการหรือผู้จัดการ

- 1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- 2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กรการ หรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่
- 3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ
- 4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่
- 5) เคยถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือผู้จัดการ
- 6) เป็นกรรมการหรือผู้จัดการในสหกรณ์ที่ถูกสั่งเลิก
- 7) เป็นบุคคลที่มีลักษณะต้องห้ามตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 89/2 การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในเรื่องดังต่อไปนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ อาจกำหนด

ให้แตกต่างกันไปตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้ ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการ

ร่างกฎกระทรวง กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. .... สาระสำคัญ ดังนี้

1. คณะกรรมการต้องมีองค์ประกอบตามข้อบังคับ สหกรณ์ขนาดเล็กมีสินทรัพย์น้อยกว่า 5 พันล้านบาท ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน การบริหารจัดการ หรือการบัญชี และสหกรณ์ขนาดใหญ่มีสินทรัพย์ตั้งแต่ 5 พันล้านบาทขึ้นไป ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 3 คน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน การบริหารจัดการ หรือการบัญชี ทั้งนี้ให้พิจารณาเลือกตั้งจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาโดยตรงหรือเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงนี้

2. กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดหลักสูตรให้ความรู้ด้านการเงิน การบริหารจัดการ หรือการบัญชี ให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ สถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง สามารถนำหลักสูตรมาจัดฝึกอบรม โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และให้หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมส่งรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรให้นายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นสุดการฝึกอบรม

3. กรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ขนาดใหญ่ต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 และให้รวมถึงลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

3.1 เคยถูกธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการทางการเงินสั่งถอดถอนจากการเป็นกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการหรือที่ปรึกษาของผู้ให้บริการทางการเงิน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานดังกล่าว เว้นแต่จะพ้นระยะเวลาที่กำหนดห้ามดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้วหรือได้รับการยกเว้นจากหน่วยงานกำกับดูแลแล้ว แต่กรณี

3.2 เคยถูกธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการทางการเงินทั้งในและต่างประเทศ กล่าวโทษ ร้องทุกข์ หรือกำลังถูกดำเนินคดีในความผิดฐานฉ้อโกงหรือทุจริต เว้นแต่ปรากฏว่าคดีถึงที่สุดโดยไม่มีความผิด

3.3 มีหรือเคยมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจหรือการดำเนินการใดๆ ที่ผิดกฎหมาย หรือที่มีลักษณะเป็นการหลอกลวงผู้อื่นหรือฉ้อโกงประชาชน

3.4 เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

3.5 เป็นกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ หรือที่ปรึกษาของสหกรณ์แห่งอื่น แต่มิให้รวมถึงการเป็นกรรมการชุมนุมสหกรณ์

3.6 มีปัญหาในการชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยกับสหกรณ์ หรือผู้ให้บริการทางการเงิน หรือถูกจัดชั้นเป็นลูกหนี้ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ชั้นสงสัย ชั้นสงสัยจะสูญ หรือชั้นสูญ ในระยะเวลา 2 ปีย้อนหลัง นับตั้งแต่วันที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการหรือวันที่ทำสัญญาจ้างเป็นผู้จัดการ เว้นแต่มีเหตุสุดวิสัย

## 2. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในปัจจุบัน

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในปัจจุบัน ใช้วิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ได้แก่ การได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ และวิธีการลงคะแนน การนับคะแนน การแจ้งผลการเลือกตั้ง ดังนี้

2.1 การได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง สหกรณ์มีการระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ เพื่อดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

2.2 การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์จะประกาศให้สมาชิกมีความสนใจในการรับสมัครเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ล่วงหน้าก่อนการประชุมใหญ่สามัญ เมื่อปิดรับสมัครให้ตรวจสอบคุณสมบัติ และปิดประกาศในที่เปิดเผย ในวันประชุมใหญ่ ให้จัดทำประกาศไว้ในบริเวณที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้ผู้มีสิทธิลงคะแนนเลือกตั้งตรวจสอบรายชื่อและหมายเลขได้สะดวกและชัดเจน

2.3 องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ

2.3.1 องค์ประกอบ สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก โดยมีตำแหน่ง ประธานกรรมการ จำนวน 1 คน กรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน โดยให้เลือกตั้งจากสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามระเบียบกำหนด

2.3.2 คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

- 1) เป็นสมาชิกสหกรณ์โดยสมบูรณ์ ที่มีชื่อสมาชิกสมทบ
- 2) ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3)

พ.ศ. 2562

3) ไม่เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2.3.3 วาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมดโดยวิธีจับสลากและถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจได้รับการเลือกตั้งได้อีก แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

2.4 วิธีการลงคะแนน การนับคะแนน การแจ้งผลการเลือกตั้ง การลงคะแนน ณ จุดลงคะแนน บริเวณการจัดประชุมใหญ่ การนับคะแนนโดยเปิดเผย ณ จุดนับคะแนนให้สมาชิกที่มาพร้อมสังเกตการณ์เห็นทั่วกันโดยเปิดเผย ในกรณีที่ผลการสรรหามีคะแนนเสียงเท่ากัน จะทำการจับสลาก และแจ้งผลการเลือกตั้งต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

## 3. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคต

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคต ใช้วิธีการเลือกตั้งประธานกรรมการ และกรรมการดำเนินการ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ดังนี้



3.1 การได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง สหกรณ์มีการระเบียบว่าด้วยการสรรหาประธาน-กรรมการ กรรมการดำเนินการ เพื่อดำเนินการสรรหาและเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ในขณะเดียวกันให้มีระเบียบการสรรหาคณะกรรมการเลือกตั้งมาคณะหนึ่ง เพื่อทำการตรวจสอบการดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น

3.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง มีหน้าที่สรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งรายชื่อผู้ที่จะได้รับการเลือกตั้ง โดยให้สมาชิกหย่อนบัตรลงคะแนนเลือกผู้สมัครรับการสรรหาเพื่อนำรายชื่อเสนอสมาชิกเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของสหกรณ์ที่ให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการได้อย่างเท่าเทียมกันตามหลักประชาธิปไตย

3.3 การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์จะประกาศให้สมาชิกมีความสนใจในการลงรับสมัครเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ล่วงหน้าก่อนการประชุมใหญ่สามัญและการประชาสัมพันธ์รายชื่อผู้สมัครให้สมาชิกได้รับทราบเพื่อสมาชิกจะได้มีเวลาตรวจสอบคุณสมบัติ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนพฤติกรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ของผู้สมัครเป็นกรรมการในแต่ละคน รวมทั้งคุณสมบัติต้องห้ามที่ขัดกับระเบียบที่กำหนด

3.4 องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ

3.4.1 องค์ประกอบ สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก โดยมีตำแหน่ง ประธานกรรมการ จำนวน 1 คน กรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน โดยให้เลือกตั้งจากสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามระเบียบกำหนด

3.4.2 คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คุณสมบัติทั่วไป

1) เป็นสมาชิกสหกรณ์โดยสมบูรณ์ ที่มีใช้สมาชิกสมทบ

2) ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3)

พ.ศ. 2562

3) ไม่เคยผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ ไม่ว่าจะเงินต้นหรือดอกเบี้ย เว้นแต่ การผิดนัดนั้นมีได้เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1) ประธานกรรมการ เป็นสมาชิกที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและเคยดำรงตำแหน่งกรรมการ อย่างน้อย 1 วาระ หรือมีประสบการณ์บริหารงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด ยกเว้น ผู้ที่เคยเป็นประธานกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์

2) กรรมการดำเนินการที่เป็นผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด เป็นสมาชิกสหกรณ์ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

3) กรรมการและเหรัญญิก เป็นสมาชิกสหกรณ์ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและเรียนวิชาทางด้านการเงินหรือการลงทุนหรือการบัญชีไม่ต่ำกว่า 15 หน่วยกิต และมีประสบการณ์ทำงานเต็มเวลาด้านการเงินหรือการลงทุนหรือการบัญชีมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี

4) กรรมการดำเนินการทั่วไป เป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ตามหลักสูตรที่สหกรณ์กำหนด ยกเว้น ผู้ที่เคยเป็นประธานกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์

3.4.3 วาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี นับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมดโดยวิธีจับสลากและถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจได้รับการเลือกตั้งได้อีก แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ทั้งนี้ เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจทางการเงิน ซึ่งคณะกรรมการที่มีวาระการบริหารนานเกินไปอาจมีผลต่อการทุจริต ดังนั้นควรมีการเว้นวรรคเพื่อให้คณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาบริหารและสามารถตรวจสอบความไม่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.5 วิธีการลงคะแนน

3.5.1 การลงคะแนน ณ จุดลงคะแนน สำหรับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสมาชิกที่เกษียณอายุ สำหรับสมาชิกที่แจ้งความจำนงลงคะแนนล่วงหน้า หรือลงคะแนนทางไปรษณีย์ ไม่มีสิทธิลงคะแนนที่หน่วยลงคะแนน

3.5.2 การลงคะแนนล่วงหน้า สมาชิกแจ้งความจำนงตามหนังสือของสหกรณ์จัดให้ลงคะแนนได้ก่อน

3.5.3 การลงคะแนนล่วงหน้าทางไปรษณีย์ สำหรับสมาชิกที่คุณสมบัติ เช่น เกษียณอายุ ลาออกจากงานประจำ สถานที่ทำงานอยู่นอกพื้นที่ โดยสหกรณ์จะส่งบัตรลงคะแนนให้แก่สมาชิกผู้มีสิทธิลงคะแนนแต่ละบุคคลโดยตรง สหกรณ์กำหนดวันที่ส่งบัตรลงคะแนนกลับมายังสหกรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยถือวันที่ตามตราประทับทางไปรษณีย์เป็นเกณฑ์

วิธีการลงคะแนน ทำให้สมาชิกมาใช้สิทธิในการเลือกตั้งมากขึ้นมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งมีข้อดีในกรณีสมาชิกเกษียณอายุแต่ยังสามารถใช้สิทธิการเลือกตั้งในฐานะสมาชิกสหกรณ์

### 3.6 การนับคะแนนและการรวมคะแนน

3.6.1 การนับคะแนนโดยเปิดเผย ณ จุดนับคะแนนให้สมาชิกที่มาร่วมสังเกตการณ์เห็นทั่วกันโดยเปิดเผย

3.6.2 การรวมคะแนน ให้หน่วยลงคะแนนทุกหน่วยรวบรวมผลคะแนน ในกรณีที่ผลการสรรหามีคะแนนเสียงเท่ากัน จะทำการจับสลาก ซึ่งจะทำให้การนับคะแนนมีความโปร่งใส ส่งผลให้การเลือกตั้งมีความน่าเชื่อถือของสหกรณ์

3.7 การแจ้งผลการลงคะแนน คณะกรรมการสรรหาแจ้งผลการรวมคะแนนตามวันที่สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกทราบ และนำผลการสรรหาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ต่อไป หากมีข้อร้องเรียนการปฏิบัติกาเลือกตั้งให้ร้องเรียนคณะกรรมการเลือกตั้งได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อดำเนินการต่อไปว่าควรจะดำเนินการตรวจสอบอย่างไรเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมของทุกฝ่าย

จากการจำลองสถานการณ์การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับสหกรณ์ในอนาคต จะเห็นว่าเป็นการเลือกตั้งอีกแบบที่แตกต่างจากการเลือกตั้งในปัจจุบัน ซึ่งการเลือกตั้งลักษณะนี้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการเข้ามาบริหารสหกรณ์โดยการสรรหาขั้นต้นและเสนอที่ประชุมใหญ่เลือกตั้ง มีการกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการเบื้องต้น ทำให้สหกรณ์สามารถคัดเลือกบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถมีความพร้อมเข้ามาบริหารงาน และกำหนดคุณลักษณะของกรรมการเฉพาะตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ เพื่อเข้ามาช่วยในการบริหารสหกรณ์ด้านการเงินการลงทุน นอกจากนี้ การลงคะแนนล่วงหน้า เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกและเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่ สำหรับการใช้วิธีการสรรหา ทำให้ในการประชุมใหญ่ประหยัดเวลาในวาระนี้ เพื่อให้ที่ประชุมใช้เวลาในการพิจารณาเรื่องที่จำเป็นอื่น การให้การศึกษอบรมและการประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจกับสมาชิก เพราะสมาชิกบางคนอาจขาดความเข้าใจในการเลือกตั้งโดยวิธีการสรรหา เพราะเข้าใจว่าเป็นการจำกัดสิทธิในการสมัครเป็นกรรมการบริหารสหกรณ์

#### กิจกรรม 13.3.1

จากสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายมาโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.1)

## เรื่องที่ 13.3.2

### สถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการ ระดับชุมนุมสหกรณ์

---

การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 106 มาตรา 107 เป็นสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการระดับชุมนุมสหกรณ์ในอนาคต ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ

#### 1. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

มาตรา 106 การประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์ให้ประกอบด้วยผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของแต่ละสหกรณ์เลือกตั้งขึ้นสหกรณ์ละหนึ่งคนตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ ในการประชุมต้องมีผู้แทนสหกรณ์มาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสหกรณ์ทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน แล้วแต่กรณี จึงจะเป็นองค์ประชุม ผู้แทนสหกรณ์คนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนหนึ่งเสียง หรือจะให้มีเสียงเพิ่มขึ้นตามระบบสัดส่วนตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์นั้นก็ได้

มาตรา 107 ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ให้ที่ประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์เลือกตั้งจากผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เป็นกรรมการ ตามจำนวนหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์

#### 2. การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

สำหรับการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ ในกรณีศึกษาครั้งนี้ขอกล่าวถึงชุมนุมสหกรณ์แห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นสหกรณ์นอกภาคเกษตร ประเภทออมทรัพย์ ในระดับประเทศ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ จัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน ใช้วิธีการเลือกตั้งประธานกรรมการและกรรมการดำเนินการ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ

##### 2.1 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในปัจจุบัน

2.1.1 การได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง ชุมชนสหกรณ์มีการกำหนดการเลือกตั้ง โดยกำหนดระเบียบว่าด้วยการกำหนดวิธีในการเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ และกรรมการดำเนินการของชุมนุมสหกรณ์ โดยเสนอชื่อในการประชุมใหญ่

**2.1.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง** มีหน้าที่ดำเนินการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการในการประชุมใหญ่ที่มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ ให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย บริสุทธิ์และยุติธรรม

**2.1.3 องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการ**

1) องค์ประกอบ ชุมนุมสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการดำเนินการอื่นอีกไม่เกิน 16 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากผู้แทนสมาชิกทั่วประเทศ ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน กรรมการดำเนินการที่เป็นผู้แทนของเขตพื้นที่ จำนวนเขตพื้นที่ละ 2 คน รวม 16 คน ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ 1 คน หรือหลายคน เลขานุการ 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานสหกรณ์

2) คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

(1) เป็นผู้แทนสหกรณ์สมาชิก

(2) ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3)

พ.ศ. 2562

(3) ไม่เป็นเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์

3) วาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมดโดยวิธีจับสลากและถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจได้รับการเลือกตั้งได้อีก แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

**2.1.4 กระบวนการการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ**

1) การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ

(1) กำหนดการรับสมัครและยื่นใบสมัคร ชุมนุมสหกรณ์จะประกาศให้ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกที่มีความสนใจในการลงรับสมัครเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ขอรับใบสมัครและยื่นเอกสารการสมัคร ณ สำนักงานชุมนุมสหกรณ์ ก่อนการประชุมใหญ่ กรอกข้อความในใบสมัครให้ครบถ้วน พร้อมเอกสารประกอบการสมัคร ตามประกาศของชุมนุมสหกรณ์

(2) กำหนดการจับสลากหมายเลขผู้สมัครให้ผู้สมัครมาพร้อมกันโดยประธานกรรมการดำเนินการสรรหา จะเป็นผู้ชี้แจงหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติในการสรรหา แล้วจึงเริ่มจับสลากหมายเลขผู้สมัครตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ ตามลำดับ

(3) การประกาศรายชื่อผู้สมัคร สำหรับผู้ที่ผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติแล้วเป็นผู้มีสิทธิ์ลงสมัครได้ พร้อมทั้งประกาศรายชื่อผู้สมัครที่สำนักงานชุมนุมสหกรณ์ ช่องทางเว็บไซต์ และจัดทำเอกสารเผยแพร่ไปยังสหกรณ์สมาชิก

2) การลงคะแนนเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

(1) การลงคะแนน ณ บริเวณที่มีการจัดประชุมใหญ่

(2) การนับคะแนนและรวมคะแนน โดยเปิดเผย ณ จุดนับคะแนนให้สมาชิกที่มาพร้อมสังเกตการณ์เห็นทั่วกันโดยเปิดเผย

(3) การแจ้งผลการลงคะแนนการเลือกตั้ง โดยประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

2.2 การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในอนาคต

2.2.1 การได้มาของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง ชุมนุมสหกรณ์มีการกำหนดการเลือกตั้งโดยการสรรหา โดยกำหนดระเบียบว่าด้วยการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ

2.2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง มีหน้าที่กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการสรรหาเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ ดำเนินการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติในการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย วินิจฉัยปัญหา ข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ คำวินิจฉัยของคณะกรรมการสรรหาถือเป็นที่สุด นำรายชื่อผู้ได้รับคะแนนจากการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ และนำเสนอผลการสรรหาให้ประชุมใหญ่ทราบ

2.2.3 องค์ประกอบ คุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการ

1) องค์ประกอบ ชุมนุมสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 17 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการดำเนินการอื่นอีกไม่เกิน 16 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากผู้แทนสมาชิกทั่วประเทศ ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน กรรมการดำเนินการ ที่เป็นผู้แทนของเขตพื้นที่ จำนวนเขตพื้นที่ละ 2 คน รวม 16 คน ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ 1 คน หรือหลายคน เลขานุการ 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานสหกรณ์ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณะกรรมการให้เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่

2) คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คุณสมบัติทั่วไป

(1) เป็นผู้แทนสหกรณ์สมาชิก

(2) ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3)

พ.ศ. 2562

(3) ไม่เป็นเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

(1) ประธานกรรมการ เป็นสมาชิกที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและเคยดำรงตำแหน่งกรรมการ อย่างน้อย 1 วาระ หรือมีประสบการณ์บริหารงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด ยกเว้น ผู้ที่เคยเป็นประธานกรรมการ หรือกรรมการดำเนินการสหกรณ์

(2) กรรมการดำเนินการ เป็นผู้แทนสหกรณ์ที่ผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ตามหลักสูตรที่สหกรณ์กำหนด ยกเว้น ผู้ที่เคยเป็นประธานกรรมการ

#### 2.2.4 กระบวนการการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

1) การรับสมัครคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดการรับสมัครและยื่นใบสมัคร ชุมนุมสหกรณ์จะประกาศให้ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกที่มีความสนใจในการรับสมัครเลือกตั้งก่อนการประชุมใหญ่ และดำเนินการจับสลากหมายเลขผู้สมัคร และประกาศรายชื่อผู้สมัครพร้อมหมายเลขสำหรับผู้ผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติ และจัดทำเอกสารเผยแพร่ไปยังสหกรณ์สมาชิก

2) การลงคะแนนสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ

(1) การลงคะแนน ณ หน่วยลงคะแนน สำหรับผู้แทนสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่หน่วยนั้นก่อนการจัดประชุมใหญ่

(2) การนับคะแนนและรวมคะแนน โดยเปิดเผย ณ จุดนับคะแนนให้สมาชิกที่มาพร้อมสังเกตุการณ์เห็นทั่วกันโดยเปิดเผย

(3) การแจ้งผลการลงคะแนน ตามวันที่สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกทราบ และนำผลการสรรหาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ต่อไป

โดยสรุป จากการจำลองสถานการณ์การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในอนาคต จะเห็นว่า

1) การได้มาของของคณะกรรมการดำเนินการ เป็นการสรรหาจากผู้แทนสหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ โดยคณะกรรมการจัดการเลือกตั้ง ซึ่งเข้ามาเตรียมการและดำเนินการเลือกตั้งก่อนการประชุมใหญ่ ทำให้สหกรณ์สมาชิกในเขตพื้นที่ต่างๆ มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์

2) คุณสมบัติของผู้สมัครเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ทำให้เกิดการพิจารณาเลือกสรรผู้บริหารสหกรณ์ในการเข้ามาทำหน้าที่บริหารองค์การสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการกำกับดูแลสหกรณ์

3) กระบวนการการเลือกตั้ง การลงคะแนน ณ หน่วยลงคะแนนของแต่ละเขตพื้นที่ ก่อนการจัดประชุมใหญ่ การแจ้งผลการลงคะแนนให้สมาชิกทราบ และนำผลการสรรหาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการของชุมนุมสหกรณ์ ทำให้เกิดการประหยัดเวลาในการประชุมใหญ่

ทั้งนี้ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมนุมสหกรณ์ในอนาคต จะเป็นไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับสหกรณ์สมาชิกเป็นพิจารณากำหนดในที่ประชุมใหญ่ โดยไม่ขัดกับกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาและยกระดับการเลือกตั้งของชุมนุมสหกรณ์ให้เป็นสากลต่อไป

### กิจกรรม 13.3.2

จากสถานการณ์จำลองการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการระดับชุมชนสหกรณ์ มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.2)

## เรื่องที่ 13.3.3

### สถานการณ์จำลองความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

กรณีศึกษาจากสถานการณ์จำลองในการบริหารงานสหกรณ์ นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการศึกษาข้อมูลจากสถานการณ์ตัวอย่างแต่ละเหตุการณ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอนาคตอยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ในกรณีศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการสร้างสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ สถานการณ์จำลองการจัดตั้งสหกรณ์ การดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์ การบริหารงานและธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง และการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก

#### 1. สถานการณ์จำลองการจัดตั้งสหกรณ์

สหกรณ์แห่งหนึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2526 มีสมาชิกแรกตั้ง 22 คน ทุนเรือนหุ้น 1,260 บาท เมื่อเริ่มดำเนินการทดลองเป็นกลุ่มเตรียมการจดทะเบียน 3 ปี ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ในปี พ.ศ. 2529 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชน สมาชิกส่วนใหญ่เป็นพ่อค้า ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนชาวแฟลต นอกนั้นเป็นประชาชนทั่วไปและผู้เกษียณอายุที่นำเงินเกษียณมาฝากไว้กับสหกรณ์ ผู้ก่อตั้งสหกรณ์เป็นที่รู้จักกันดีของสมาชิกในชุมชน เนื่องจากเคยเป็นผู้นำชุมชนนั้น สหกรณ์ให้บริการธุรกรรมด้านการเงิน คือ เปิดรับเงินฝากออมทรัพย์และออมทรัพย์พิเศษ ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.50-5.50 ต่อปี รวมถึงให้บริการสินเชื่อในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี การดำเนินงานของสหกรณ์มีการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกปี สมาชิกให้ความสนใจเข้าร่วมประชุมใหญ่มากกว่า 2,000 คน สหกรณ์ได้รับการตรวจสอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยผู้สอบบัญชีและได้รับการจัดอันดับมาตรฐานสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์ระดับดีเลิศ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์



ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับการเลือกตั้งตามข้อบังคับ มาจากสมาชิกสหกรณ์กลุ่มเดิม เช่น ตำแหน่งประธานกรรมการ เนื่องจากได้รับการนับถือจากชุมชน เมื่อหมดวาระตามข้อบังคับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติเห็นชอบให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการ

สหกรณ์ขอจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับให้วงสัมพันธ์สามารถรับสมาชิกได้ทั่วประเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่รับจดทะเบียนแก้ไขข้อบังคับ โดยให้เหตุผลว่าการดูแลสมาชิกอาจไม่ทั่วถึง จึงรับจดทะเบียนข้อบังคับเกี่ยวกับการรับสมาชิกครอบคลุมกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น

โดยสรุป จากสถานการณ์จำลองเห็นว่า ความเชื่อมั่นของสหกรณ์นี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสหกรณ์ โดยสรุปประเด็น ดังนี้

1) ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ความเชื่อมั่นการบริหารสหกรณ์ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เคารพนับถือ ดังนั้นในการเลือกกรรมการสหกรณ์ จึงเป็นบุคคลเดิมๆ เกิดจากความศรัทธาผู้บริหารไม่ใช่อุดมการณ์สหกรณ์

2) การขอจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ การรับสมาชิกทั่วประเทศ อาจทำให้ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดูแลได้ไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดปัญหากับสหกรณ์ได้อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมใหญ่สามัญประจำปี สหกรณ์ควรรับสมาชิกที่อยู่ใกล้เคียง ทั้งนี้ เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์การเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ สมาชิกควรจะต้องมารับบริการได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัด

## 2. สถานการณ์จำลองการดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์

ต่อมาสหกรณ์มีโอกาสนำเงินฝากออมทรัพย์จากชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศชาติ และมีแนวคิดที่จะรับเงินฝากเพิ่มมากขึ้นเพื่อเพิ่มทุนดำเนินงานของสหกรณ์ จึงประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ ในอัตราร้อยละ 5.50 ต่อปี และให้เงินปันผลแก่สมาชิกในอัตราสูงสุด ร้อยละ 10 ต่อปี ขณะเดียวกันได้ทำบันทึกข้อตกลงกับรัฐวิสาหกิจระดับชาติเพื่อขอซื้อโครงการที่อยู่อาศัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายฐานสมาชิกไปทั่วประเทศ และสามารถเป็นที่พึ่งของผู้คนในระดับรากหญ้าได้ เนื่องจากสหกรณ์ประกาศอัตราดอกเบี้ยและเงินปันผลที่จูงใจให้กับสมาชิกและนิติบุคคลอื่น จึงมีสมาชิกรายบุคคล สมาชิกสมทบ ทั้งรายบุคคลและองค์การ นำเงินมาลงทุนในสหกรณ์ในรูปของหุ้นเรือนหุ้นและเงินฝากเป็นจำนวนมาก

โดยสรุป จากสถานการณ์จำลองเห็นว่า สหกรณ์ให้ประโยชน์แก่สมาชิกมากเกินไปจนเกินความเป็นจริงตามประเด็นดังนี้

1) การประชาสัมพันธ์เชิญชวนลงทุนกับสหกรณ์อัตราดอกเบี้ยสูง เพราะสหกรณ์หวังผลทางธุรกิจไม่สอดคล้องกับหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ หากมีสมาชิกรายบุคคลนำเงินไปลงทุน ซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องเกิดผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาว

2) การดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของสหกรณ์ควรอยู่ในเฉพาะกรอบวัตถุประสงค์ ไม่ควรกำหนดผลตอบแทนมากเกินไปเมื่อเทียบกับสถานการณ์ปัจจุบัน และให้ความสำคัญกับสวัสดิการสำหรับสมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการจดทะเบียนสหกรณ์

### 3. สถานการณ์จำลองสหกรณ์บริหารงานและธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง

หลังจากที่มีข้อบังคับให้สหกรณ์สามารถรับสมาชิกได้ทั่วประเทศ และการประชาสัมพันธ์เปิดรับเงินฝากที่ให้ผลตอบแทนสูง และการกำหนดอัตราเงินปันผลให้แก่สมาชิกสูงมาก ส่งผลให้สหกรณ์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น เมื่อปี พ.ศ. 2551 สหกรณ์มีทรัพย์สินไม่ต่ำกว่า 22,000 ล้านบาท สมาชิกไม่ต่ำกว่า 50,000 คน ทุนเรือนหุ้น 4,600 ล้านบาท เงินรับฝากออมทรัพย์ออมทรัพย์ 618 ล้านบาท เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ 15,000 ล้านบาท เงินกู้คงเหลือ 2,000 ล้านบาท เป็นต้น ขณะเดียวกันข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดให้สหกรณ์ให้สินเชื่อกับสมาชิกสมทบประเภทนิติบุคคล ประมาณ 12,000 ล้านบาท สหกรณ์คาดหวังว่าสมาชิกชำระคืนเงินกู้พร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือน และสหกรณ์สามารถจ่ายปันผลให้กับสมาชิก ตามเป้าหมาย ร้อยละ 10 ต่อปี

โดยสรุป จากสถานการณ์จำลองเห็นว่า สหกรณ์บริหารงานและธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงประเด็น คือ การให้สินเชื่อกับสมาชิกสมทบที่เป็นนิติบุคคล เนื่องจากโดยทั่วไปสมาชิกสมทบไม่สามารถกู้เงินได้มากกว่าหุ้นร่วมกับเงินฝาก ในกรณีนี้ นอกจากเป็นการดำเนินงานนอกเหนือระเบียบแล้ว ยังทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงสูงเหมือนกับการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้น สหกรณ์มีโอกาสที่จะเกิดความเสียหายได้หากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดีอาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่อง

### 4. สถานการณ์จำลองการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก

คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์ มีความเห็นว่า การที่สหกรณ์นำเงินไปปล่อยกู้กับสมาชิกสมทบที่เป็นนิติบุคคลภายนอกเป็นจำนวนเงินที่สูงมากนั้นไม่ถูกต้อง นิติบุคคลที่กล่าวถึงอาจเป็นหนี้นี้ในการถ่ายโอนเงินไปทำกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ส่วนบุคคล รวมถึงมีการบริจาคเงินไปยังองค์กรอื่นโดยไม่ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

ในการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 2555 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวาระ เนื่องจากมีผู้ประท้วงเป็นจำนวนมาก เรื่องการลงคะแนนเลือกตั้งเป็นทั้งสมาชิกสมทบและสมาชิกสามัญคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงออกจากที่ประชุม ทำให้การประชุมใหญ่ในครั้งนั้นไม่สามารถดำเนินการประชุมต่อตามระเบียบวาระ

ต่อมา สมาชิกเกิดความไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิกจึงเข้ามาเบิกถอนเงินฝากของตนเองเป็นจำนวนมาก รวมถึงนิติบุคคลต่างๆ ที่ฝากเงิน สหกรณ์ไม่สามารถคืนเงินฝากแก่สมาชิก ทำให้สหกรณ์เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง เนื่องจากได้ปล่อยเงินกู้ให้กับนิติบุคคลภายนอกเป็นจำนวนมากและยังไม่ได้รับการชำระคืน

โดยสรุป จากสถานการณ์จำลองเห็นว่า สหกรณ์มีการดำเนินผิดพลาดไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ มีประเด็นดังนี้

1) การลงคะแนนเลือกตั้งของสมาชิกสมทบ สมาชิกสมทบของสหกรณ์ไม่สามารถลงคะแนนเสียงได้ตามข้อบังคับ แต่สหกรณ์มีการปฏิบัติให้สามารถลงคะแนนเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ จากเหตุการณ์นี้อาจมีการแสวงหาผลประโยชน์ทางอ้อม แสดงว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เรื่องสหกรณ์ จึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ขาดความซื่อสัตย์ หาช่องทางในการสร้างประโยชน์ให้กับตนเอง

2) การขาดความเชื่อมั่นของสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์เปิดให้บริการเงินรับฝาก ทำให้เงินของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ที่สมาชิก ซึ่งสมาชิกจ่ายเงินเป็นรายเดือน หากสมาชิกถอนเงินพร้อมๆ กันทำให้สหกรณ์ขาดเงินหมุนเวียนไม่สามารถจ่ายเงินสมาชิกได้ สมาชิกขาดความเชื่อมั่น สหกรณ์อาจเกิดความเสียหาย ดังนั้นการบริหารสหกรณ์ควรคำนึงถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกเป็นหลัก มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหาดังกล่าว

### กิจกรรม 13.3.3

จากสถานการณ์จำลองการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก มีผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์ ประเด็นใดบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.3)

## บรรณานุกรม

- ชัยวุฒิ มัณฑะนันทน์ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2562). การประยุกต์กฎหมายกับการจัดการสหกรณ์ หน่วยที่ 14. ใน *ประมวลสาระชุดวิชากฎหมายและกระบวนการทางการเมืองของสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด. (2563). สืบค้นจาก <https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php:2563> สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2563.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *คู่มือกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมชมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). *คู่มือการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมชมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2562). *ถอดบทเรียนการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์*. นนทบุรี: ชุมชมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. ว่าด้วย การกำหนดวิธีในการเลือกตั้งเป็นประธานกรรมการ และกรรมการดำเนินการ ของชุมนุมสหกรณ์ พ.ศ. 2562.
- ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด. ว่าด้วย การสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ พ.ศ. 2561.
- ศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมชมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2563). สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/fsctlearncenter/2563> สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2563.
- สงเสริม หอมกลิ่น. (2553). การประยุกต์การเมืองและกระบวนการทางการเมืองกับการจัดการสหกรณ์. หน่วยที่ 15. ใน *ประมวลสาระชุดวิชากฎหมายสหกรณ์และกระบวนการทางการเมือง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). สืบค้นจาก <http://office.cpd.go.th/rlo/:2563> สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2563.
- โอภาวดี เข้มทอง และคณะ. (2548). *แนวทางพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์และองค์กรเอกชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โดยทุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ.

หน่วยที่ 14

# กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม ในการจัดการสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ  
วุฒิ

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

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 14

## แผนการสอนหน่วยที่ 14

### กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 14.1 กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์
- 14.2 การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์
- 14.3 กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายมีความสำคัญต่อสมาชิก กลุ่ม และองค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยให้กลุ่มดำรงคงอยู่ ผลักดันให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องการ หรือเกิดการล่มสลาย กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายจะเกิดขึ้นในลักษณะใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลและอิทธิพลต่อกระบวนการกลุ่มและเครือข่ายหลายประการ
2. การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ เป็นการกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิกให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม
3. กรณีศึกษากระบวนการกลุ่ม กล่าวถึง วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด ที่รวมกลุ่มเพื่อการจัดการทางเศรษฐกิจในการแก้ไขปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการขายผลผลิต กรณีศึกษาเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ กล่าวถึง เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลาที่แสดงให้เห็นถึงพลังการขับเคลื่อนในรูปแบบเครือข่ายก่อให้เกิดพลังความรู้ พลังของขบวนการ พลังของโครงสร้าง พลังแห่งนโยบาย และพลังการจัดการสำหรับกรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ กล่าวถึง แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม โดยความสนใจในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมกอบประโยชน์ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม ให้สหกรณ์สามารถก้าวไปได้อย่างมั่นคงเข้มแข็ง รวมถึงได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นจากชุมชนและสังคมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.1 “กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม กระบวนการกลุ่มและการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.2 “การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.3 “กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ และกรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 14 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.1-14.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 14.1-14.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้า หรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 14
3. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
4. e-Learning (ถ้ามี)
5. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 14.1

### กระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 14.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม
- 14.1.2 กระบวนการกลุ่มและการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์
- 14.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย
- 14.1.4 การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กระบวนการกลุ่มเป็นกิจกรรมของกลุ่มที่มีการจัดระบบไว้อย่างดี โดยคำนึงถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม และบรรยากาศภายในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ประกอบกันจะเป็นอำนาจหรือพลังที่มีผลทำให้กลุ่มดำเนินงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการกลุ่มมีความสำคัญทั้งต่อตัวสมาชิกกลุ่ม ต่อกลุ่ม และต่อองค์การ
2. กระบวนการกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและสหกรณ์ การนำกระบวนการกลุ่มมาใช้สามารถทำได้หลายทาง ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็น การประมวลความคิด การให้ข้อเสนอแนะ การประเมินผล การพัฒนาสมาชิก การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสอดแทรกอิทธิพล การสร้างการยอมรับ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาขององค์การ ในการพัฒนากระบวนการกลุ่มควรให้ความสำคัญกับพัฒนาการกลุ่มในแต่ละระยะเวลา เพราะจะทำให้เลือกใช้วิธีการหรือมาตรการในการพัฒนาได้ถูกต้องตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงระยะเวลา
3. เครือข่าย หมายถึง การที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การต่างๆ มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย ความสำคัญของเครือข่ายที่น่าสนใจ คือ การเพิ่มพลังในการดำเนินงาน และการลดภาวะการแข่งขัน



4. การดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์เป็นการร่วมมือกันดำเนินการทางวิชาการ ดำเนินการทางการเงิน และดำเนินการทางการค้า ซึ่งการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์จะเข้มแข็งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็ง การทำงานร่วมกัน และการร่วมมือกันของสหกรณ์สมาชิกภายในเครือข่ายนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์ ควรเกิดขึ้นจากการมารวมกันเป็นเครือข่ายเกิดจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นๆ ในเรื่องของความพอใจและความต้องการ เมื่อมีการรวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายเกิดขึ้น ทุกเครือข่ายก็จะมีภาระงานของเครือข่ายไปตามนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางของเครือข่ายที่กำหนดไว้ โดยเป็นไปตามความพร้อมและความต้องการของสมาชิกเครือข่ายเป็นสำคัญ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.1 “แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญกระบวนการกลุ่มได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.2 “กระบวนการกลุ่มและการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในสหกรณ์ และการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.3 “แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญเครือข่ายได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.4 “การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสร้างและบริหารเครือข่ายในสหกรณ์ และการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 14.1.1

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการกลุ่มมีพลังที่สามารถสร้างผลิตภาพในการทำงานได้ดีกว่าการทำงานเพียงลำพัง สามารถตัดสินใจแล้วแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการศึกษาอบรมเพื่อทำให้คนและกลุ่มคนสามารถช่วยกันดำเนินกิจการให้สังคมของตนเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการกลุ่มจะช่วยให้คนรู้จักตนเองและจะช่วยสร้างการเรียนรู้ว่าคนเราเมื่ออยู่ร่วมกันต้องเสียสละ รู้จักเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ รู้จักอดทนอดกลั้น รู้ว่าจะประพฤติปฏิบัติตนเองอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขได้ ซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดโดยสมาชิกในกลุ่ม โดยที่บุคคลมักจะแสดงออกพฤติกรรมตามความคาดหวังของสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่ม กลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติตัวของบุคคล และต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในกลุ่มด้วย

#### 1. ความหมายของกระบวนการกลุ่ม

ก่อนที่นักศึกษาจะทำความเข้าใจความหมายของกระบวนการกลุ่ม ควรมีความเข้าใจในความหมายของกลุ่มเสียก่อน ซึ่งกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น (2548, น. 9) ให้นิยามว่า กลุ่ม หมายถึง หมู่มคนตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า โดยที่แต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป้าหมายร่วมกันได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

โดยทั่วไปแล้วในการเกิดการรวมกลุ่มนั้น จะมีที่มาจาก 2 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1) การบังคับหรือการกำหนดให้เกิดกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลจำนวนหนึ่งต้องถูกกำหนดหรือบังคับให้อยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แม้ว่าแต่ละบุคคลจะมีหรือไม่มีความต้องการ เช่นนั้นก็ตาม ลักษณะการรวมกลุ่มดังกล่าวนี้จะพบอยู่บ่อยๆ ในการเกิดกลุ่มในองค์การบังคับหรือกำหนดให้มีขึ้น เช่น องค์การกำหนดสายงานแล้วให้บุคคลจำนวนหนึ่งต้องไปทำงานร่วมกันในสายงานนั้น หรือองค์การกำหนดหน่วยงานสร้างกลุ่มขึ้นมาเพื่อรองรับนโยบายในการปฏิบัติงานเป็นต้น สิ่งที่เกิดขึ้นจากองค์การกำหนดดังกล่าวคือ กลุ่ม ซึ่งอาจประกอบด้วยสมาชิกที่เต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ได้

2) การเกิดขึ้นโดยธรรมชาติแห่งความต้องการของมนุษย์ หมายถึง การที่มนุษย์มีความต้องการที่จะรวมกันตามธรรมชาติอยู่แล้วก็จะเกิดกลุ่มรวมกันตามความต้องการหรือความสมัครใจ โดยบุคคลที่มารวมกันได้มักจะมีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน เช่น มีสภาพพื้นฐาน อาชีพ การศึกษา ศาสนา ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม หน้าที่การงานเป็นไปในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน หรือมีความต้องการบางสิ่งบางอย่างเหมือนกัน ก็จะมารวมกัน เพื่อให้สามารถได้รับสิ่งตอบสนองความต้องการมากขึ้น เช่น ชอบกีฬาหรือดนตรีเหมือนกัน ก็จะเกิดกลุ่มกีฬาหรือดนตรีที่จะเล่นหรือสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสารในเรื่องที่ชอบเหมือนกันต่อไป กลุ่มที่จะเกิดขึ้นตามลักษณะนี้ มักประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มที่มีความเต็มใจและตั้งใจเข้าร่วมกลุ่มอย่างแท้จริง

จากความหมายของกลุ่มโดยหลักทั่วไปแล้ว กลุ่มควรประกอบด้วยสิ่งสำคัญดังนี้

1) จะต้องเป็นการรวมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ส่วนจะมีจำนวนสูงเท่าใดไม่ได้มีการกำหนดไว้ แต่มีข้อสังเกตว่ามีจำนวนมากเกินไป ก็ยากจะติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกันหรือปฏิสัมพันธ์กันได้ทั่วถึง ซึ่งก็จะทำให้ไม่เป็นกลุ่มเกิดขึ้น ฉะนั้นจำนวนสูงสุดน่าจะอยู่ที่ความพอเหมาะพอดีของวัตถุประสงค์และความมีปฏิสัมพันธ์ที่ติดต่อกันได้ทั่วถึงภายในกลุ่ม

2) การเกิดกลุ่มต้องอยู่ภายใต้การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันมีการกระทำร่วมกันและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ไม่ใช่เพียงแต่การมารวมกัน เช่น อยู่ในรถโดยสารคันเดียวกัน โรงภาพยนตร์แห่งเดียวกัน หรือในร้านอาหารเดียวกัน จะถือเป็นการรวมกัน (Aggregate) ไม่ใช่กลุ่ม (Group) ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ เช่น มีปฏิริยาโต้ตอบกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกัน หรือมีการค้ำนึ่งถึงกัน และมีการกระทำร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มและของแต่ละบุคคล

3) มีการรับรู้ในความเป็นกลุ่มและการเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยมีแนวปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ให้ถือปฏิบัติตามฐานะที่ถูกกำหนดในกลุ่ม ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยกลุ่มด้วย

4) มีกิจกรรมต่อเนื่องให้สมาชิกของกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ เพราะกิจกรรมจะเป็นทั้งตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม และเป็นตัวเชื่อมระหว่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้กับผลที่จะได้จากการปฏิบัติ

1.1 ความหมายของกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มและกระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ เมื่อเกิดกลุ่มซึ่งหมายถึงบุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า โดยที่แต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้เป้าหมายร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ก็จะต้องเกิดกระบวนการกลุ่มเพื่อผลักดันให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายดังกล่าว กระบวนการกลุ่มสามารถบ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มนั้นๆ จะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

นักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามและความหมายของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ไว้ดังนี้ (อ้างใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร ประดิษฐ์ อุปรมัย และประมวญ บุญยะโหดระ, 2554, น. 11-12)

กูต (Good) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือวิธีการดำเนินงานของกลุ่ม

ฮอลแลนเดอร์ (Hollander) ให้ความหมายว่า เป็นความเคลื่อนไหวของกลุ่ม หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

คาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright & Zander) ให้ความหมายว่า เป็นการใช่วิธีการต่างๆ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การประชุม การสังเกต การสะท้อนกลับ และการอภิปราย เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดแนวคิดและการฝึกทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ และปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มเป็นวิชาการด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของชีวิตกลุ่ม โดยการค้นคว้าทดลองจนได้ผลสามารถนำไปตั้งเป็นทฤษฎีได้ แล้วนำเอาผลนั้นไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่ม

เกรน และมิเคลิส (Grain and Michaelis) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่ม หมายถึง อำนาจหรือพลังที่กลุ่มมีอยู่ ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มมีลักษณะการดำเนินไปสู่เป้าหมายต่างกันไป อำนาจหรือพลังนี้ได้จากลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม และบรรยากาศภายในกลุ่ม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร สรุปไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงความหมายของกระบวนการกลุ่ม แม้ว่าจะมีนักวิชาการด้านนี้กล่าวไว้ต่างๆ กันแล้ว แต่โดยความหมายเดียวกันจะหมายถึง กระบวนการของกลุ่มซึ่งได้จัดระบบไว้อย่างดี เพื่อให้กลุ่มดำเนินไปตามนั้นได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดังกล่าวจะประกอบไปด้วย เป้าหมายของกลุ่ม องค์ประกอบส่วนตัวของบุคคล บทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม ตลอดจนวิธีการใดเพื่อให้กลุ่มดำเนินไปให้ถึงเป้าหมาย โดยให้ความสัมพันธ์ซึ่งเป็นหัวใจของกลุ่ม ยังคงเป็นความสัมพันธ์ที่ดีเหนียวแน่นต่อไปอย่างไม่มีเสื่อมคลาย

ทั้งนี้ การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แสดงถึงมิติสังคม (Social Dimension) ของกลุ่ม ซึ่งหมายถึง สัมพันธภาพของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อกันและกัน และต่อการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลของความสัมพันธ์ก็คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) ในขณะเดียวกันการที่กลุ่มจะต้องตกลงหรือตัดสินใจร่วมกัน แสดงว่าในกลุ่มมีมิติงาน (Task Dimension) อยู่ด้วย ซึ่งหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกกับงานที่กลุ่มจะต้องทำโดยเล็งถึงงานที่จะต้องทำว่ามีอะไรบ้างและจะทำอย่างไร ผลแห่งการทำงานร่วมกันก็คือ งานสำเร็จ มีผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงาน มิติทั้งสองนี้แยกจากกันไม่ได้ และการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยปราศจากมิติสังคมและมิติงาน

กล่าวได้ว่า กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการที่อยู่บนความเชื่อพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในตนเองที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ 2) ประสบการณ์ที่ได้จากกลุ่มจะสามารถพัฒนาสมาชิกกลุ่ม 3) สมาชิกกลุ่มแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกลุ่มและกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มเช่นเดียวกัน และ 4) กลุ่มสามารถส่งเสริมในการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว กระบวนการกลุ่ม หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มที่มีการจัดระบบไว้เป็นอย่างดี โดยคำนึงถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มและบรรยากาศภายในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ประกอบกันจะเป็นอำนาจหรือพลังที่มีผลทำให้กลุ่มดำเนินงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย มิติสังคม และมิติงาน ทั้งสองมิตินี้มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกและมีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานของกลุ่ม

1.2 **ลักษณะสำคัญของกระบวนการกลุ่ม** โดยทั่วไปแล้วกระบวนการกลุ่มมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้ ปรับปรุงจากกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548, น. 44-46)

1.2.1 **เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาโต้ตอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม** กล่าวคือ กระบวนการกลุ่มจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาโต้ตอบกัน ซึ่งอาจจะเป็นปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาที่ดีต่อกัน หรือไม่ดีต่อกันก็ได้ โดยปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือหลายคนร่วมกัน

1.2.2 **ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาของสมาชิกที่โต้ตอบกันนั้น จะอยู่ภายใต้ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม** กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาของสมาชิกที่แสดงต่อกันนั้น จะเป็น

ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่เกิดจากความรู้สึกของผู้แสดงออกหรือผู้รับว่าเป็นการกระทำระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มเดียวกันหรือพวกเดียวกัน

**1.2.3 ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการทำงานในกลุ่มร่วมกัน หรือร่วมกิจกรรมกลุ่มกันภายใต้เป้าหมายของกลุ่ม และสถานการณ์ของกลุ่มเดียวกัน** กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่สมาชิกแสดงออกมาเนื่องจากการทำงาน หรือร่วมกิจกรรมในกลุ่มด้วยกันนั้น จะเป็นปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่เกิดจากการยึดถือเป้าหมายเดียวกัน คือ เป็นเป้าหมายของกลุ่มเหมือนกัน และแสดงออกภายใต้สถานการณ์ของกลุ่มเหมือนกัน คือ อยู่ในปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเดียวกัน

**1.2.4 ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาระหว่างกันนั้นจะเป็นการสื่อสาร สื่อความหมาย แสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกในด้านการยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้** กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่แสดงออกต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกาย หรือความคิดอาจจะได้ความเห็นพ้อง ความพอใจจากอีกฝ่ายหนึ่งหรือไม่ก็ได้

**1.2.5 ส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการกลุ่ม จะได้แก่ เป้าหมาย พฤติกรรมหรือการกระทำ กิจกรรมความคิดเห็นของแต่ละบุคคล การตัดสินใจ องค์ประกอบของกลุ่ม ผลที่ได้และผลกระทบที่เกิดขึ้น** กล่าวคือ กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง จะต้องมียุทธศาสตร์ เป้าหมาย พฤติกรรม กิจกรรม ความคิดเห็น และการตัดสินใจของสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาต่อกันเป็นตัวประจักษ์ว่าจะเกิดลักษณะอย่างไร โดยมีองค์ประกอบของกลุ่มเป็นตัวกำหนดหรือมีผลต่อความเข้มข้นของลักษณะปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น และสุดท้ายเมื่อมีการกระทำใดๆ เกิดขึ้นแล้ว ก็ต้องมีผลของการกระทำและผลกระทบที่เกิดขึ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ร่วมกัน อาจกล่าวได้ว่า ส่วนประกอบสำคัญเหล่านี้ก็คือสิ่งที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มนั่นเอง โดยการมีความมุ่งหมายร่วมกัน กิจกรรมร่วมกัน ความคิดเห็นต่อกัน การพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน ความคิดเห็นต่อกิจกรรมร่วมกัน ความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของกระบวนการกลุ่มว่าจะเกิดขึ้นไปในทิศทางไหน และจะเกิดขึ้นเพื่ออะไร

**1.2.6 เป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบของกลุ่มโดยตรง** กล่าวคือ องค์ประกอบสำคัญของกลุ่ม อันได้แก่ สภาพของสมาชิกแต่ละคน โครงสร้างของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม บรรทัดฐานของกลุ่ม และลักษณะเฉพาะของกลุ่มจะมีผลโดยตรงต่อความหนักเบา ความช้าเร็ว ความมากน้อย และความรุนแรงของกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยตรง

**1.2.7 เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยอาจเป็นการเตรียมการมาก่อน หรือไม่ได้เตรียมการมาก่อนก็ได้** กล่าวคือ กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพราะปฏิสัมพันธ์และปฏิกิริยาระหว่างสมาชิกสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยการกระทำที่ก่อให้เกิดกระบวนการกลุ่มในแต่ละครั้งนั้น อาจเกิดจากการมีเจตนา วางแผนหรือคิดเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไร หรืออาจเกิดกะทันหัน โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่ได้เตรียมการหรือมีเจตนาจะให้เกิดขึ้นมาก่อนเลยแต่เผชิญมีปัจจัยหรือสถานการณ์บางอย่างมาทำให้เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจก็ได้

**1.2.8 ผลของกระบวนการกลุ่มอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจแก่สมาชิกกลุ่มก็ได้** กล่าวคือ ผลของกระบวนการกลุ่มที่อาจเกิดขึ้นอาจเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกทุกฝ่าย หรือเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือไม่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายใดเลยก็ได้ ซึ่งเปรียบ

เสมือนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทุกคนอาจตั้งเป้าหมายไว้เหมือนกัน แต่เมื่อถึงเวลาที่งานสิ้นสุดลง ผลของงานที่ได้อาจไม่สำเร็จตามเป้าหมายจนไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายใดเลยก็ได้

**1.2.9 เป็นกระบวนการสร้างความคิด การตัดสินใจ และการกำหนดพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน หรือกลุ่มโดยส่วนรวม** กล่าวคือ กระบวนการกลุ่มจะเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ฝึกฝนความคิด การตัดสินใจ ตลอดจนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ดังนั้นเมื่อสมาชิกมีพฤติกรรมหรือปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาต่อกันตามกระบวนการกลุ่มแล้วพบว่า ไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่ได้รับความพอใจจากอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายอาจต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น สิ่งนี้คือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า กระบวนการกลุ่มจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวของสมาชิกได้

ในทำนองเดียวกัน ในกรณีของกลุ่มซึ่งสมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อสมาชิกกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแล้วพบว่า ต่างต้องการปรับเป้าหมายของกลุ่ม ก็อาจจะเกิดการปรับเป้าหมายกลุ่มไปตามกระบวนการกลุ่มได้เช่นเดียวกัน

**1.2.10 เป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงความต้องการของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนอย่างอิสระ** กล่าวคือ ทุกคนที่เป็นสมาชิกกลุ่มสามารถมีปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาต่อกันได้ ตามความพอใจของแต่ละคน เพราะกระบวนการกลุ่มจะยึดถือปรัชญาที่ว่า “แต่ละคนจะพยายามสร้างสังคมหรือกลุ่ม เพื่อชีวิตของเขา ด้วยความสามารถที่เขามี และจะพยายามพัฒนาตนเองตามความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่”

โดยสรุปแล้ว กระบวนการกลุ่มมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาโต้ตอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม 2) ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาของสมาชิกที่โต้ตอบกันนั้น จะอยู่ภายใต้ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม 3) ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาที่เกิดขึ้น จะเกิดจากการทำงานในกลุ่มร่วมกัน หรือร่วมกิจกรรมกลุ่มกันภายใต้เป้าหมายของกลุ่ม และสถานการณ์ของกลุ่มเดียวกัน 4) ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิริยาระหว่างกันนั้นจะเป็นการสื่อสาร สื่อความหมาย แสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกในด้านการยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ 5) ส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการกลุ่ม จะ ได้แก่ เป้าหมาย พฤติกรรมหรือการกระทำ กิจกรรมความคิดเห็นของแต่ละบุคคล การตัดสินใจ องค์ประกอบของกลุ่ม ผลที่ได้และผลกระทบที่เกิดขึ้น 6) เป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบของกลุ่มโดยตรง 7) เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยอาจเป็นการเตรียมการมาก่อน หรือไม่ได้เตรียมการมาก่อนก็ได้ 8) ผลของกระบวนการกลุ่ม อาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจแก่สมาชิกกลุ่มก็ได้ 9) เป็นกระบวนการสร้างความคิด การตัดสินใจ และการกำหนดพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน หรือกลุ่มโดยส่วนรวม และ 10) เป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงความต้องการของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนอย่างอิสระ

## 2. ความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม

เนื่องจากกระบวนการกลุ่มเป็นทั้งกระบวนการในการทำงานของกลุ่ม และกระบวนการในการดำรงอยู่ของกลุ่ม กระบวนการกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับกลุ่มตลอดเวลา หากเปรียบเทียบกลุ่มเป็นเสมือนกับรถ สมาชิกของกลุ่ม จะได้แก่ ส่วนประกอบต่างๆ ที่ประกอบเป็นรถไม่ว่าจะเป็นตัวถัง ประตู หรือเครื่องยนต์กลไกของรถ ผู้บริหารกลุ่มจะเป็นเสมือนผู้ขับรถ และองค์การที่กลุ่มสังกัด หรือองค์การตลอดจนสังคมที่เกี่ยวข้องจะได้แก่ ผู้โดยสารที่ต้องการให้รถพาไปสู่จุดหมายปลายทาง กระบวนการกลุ่มเปรียบเสมือนกระบวนการทำงานของส่วนประกอบต่างๆ ของรถ โดยเฉพาะเครื่องยนต์กลไกทั้งหลายที่จะประสานช่วยกันทำให้รถหรือกลุ่มคงสภาพ และมีพลังขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่คนขับหรือผู้บริหารกลุ่ม ตลอดจนผู้โดยสารซึ่งหมายถึงองค์การและสังคมที่เกี่ยวข้องต้องการ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กระบวนการกลุ่มจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้กลุ่มดำรงคงอยู่ และผลักดันกลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องการ ดังนั้นกระบวนการกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสมาชิก กลุ่ม และองค์การ ตลอดจนสังคมที่เกี่ยวข้องอย่างยิ่ง ความสำคัญของกระบวนการกลุ่มที่มีต่อสมาชิกกลุ่ม ต่อกลุ่ม และต่อองค์การ แยกออกได้ดังนี้ ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น (2548, น. 51-54)

**2.1 ความสำคัญต่อสมาชิกกลุ่ม** กระบวนการกลุ่มมีผลและความสำคัญต่อสมาชิกกลุ่ม คือ ช่วยระบายความเครียดและความกดดัน สร้างสัมพันธภาพที่ดี เสริมสร้างการพัฒนาตนเอง เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยประสานงานให้ราบรื่น เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และช่วยตอบสนองความต้องการ มีรายละเอียดที่จะกล่าวดังต่อไปนี้

**2.1.1 ช่วยระบายความเครียดและความกดดัน** การมีโอกาสได้แสดงออกด้วยพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาที่มีต่อกันของสมาชิกกลุ่มตามกระบวนการกลุ่มจะเป็นการช่วยผ่อนคลายความเครียดและความกดดันของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน เพราะได้มีโอกาสระบายความรู้สึกที่เก็บกดไว้ออกไปได้บ้าง ผลของการได้ระบายความเครียดและความกดดันออกไปจะช่วยทำให้สมาชิกกลุ่ม ได้ผ่อนคลายและมีความสบายใจมากขึ้น

**2.1.2 ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี** การที่สมาชิกได้ปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยกระบวนการกลุ่มบ่อยครั้งจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจต่อกันมากขึ้น และมีความใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น ทั้งความเข้าใจและความใกล้ชิด คือ สิ่งที่จะนำมาซึ่งมิตรไมตรี และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกโดยตรง

**2.1.3 ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง** กระบวนการกลุ่มจะช่วยให้สมาชิกกลุ่มรู้จักตนเองและผู้อื่น โดยมีความเข้าใจในศักยภาพ ความสามารถ และสถานภาพของตนเอง รวมทั้งมีความเข้าใจในความต้องการและสภาพของบุคคลอื่นอย่างถูกต้องถี่ถ้วนมากขึ้น ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนได้มีแนวทางในการปรับตัว และฝึกฝนตนเองให้มีความเหมาะสมและมีคุณค่าต่อการอยู่ในกลุ่ม และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลอื่น อันจะเป็นแนวทางการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายถึงการพัฒนาความสามารถอย่างเดียว แต่ได้ครอบคลุมถึงการพัฒนาด้านสังคม อารมณ์ สติปัญญา รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อเรื่องต่างๆ ด้วย

**2.1.4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน** กระบวนการกลุ่มจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ การช่วยฝึกฝนให้สมาชิกกลุ่มรู้จักในการทำงานร่วมกันอย่างดีเช่นนี้ จะช่วยทำให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนมีประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง ยิ่งขึ้นตามไปด้วย

**2.1.5 ช่วยประสานงานให้ราบรื่น** เมื่อกระบวนการกลุ่มช่วยให้สมาชิกแต่ละคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันมากขึ้น กระบวนการกลุ่มย่อมช่วยส่งผลให้การประสานงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือระหว่างสมาชิกกลุ่มกับกลุ่ม หรือระหว่างสมาชิกกลุ่มกับองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสมถูกต้องตรงทิศทาง นั่นก็คือจะทำให้การประสานงานในส่วนต่างๆ ที่ต้องการ มีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามความต้องการได้ง่ายขึ้น

**2.1.6 เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ** การมีกระบวนการกลุ่มที่ดีจะทำให้สมาชิกได้มีการแสดงออกต่อกันอย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำมาซึ่งความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแท้จริงนี้จะก่อให้เกิดพลังในการอยู่ร่วมกันและการทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญ กำลังใจ ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเกิดความมั่นใจในตนเอง เพื่อนร่วมกลุ่ม และกลุ่มของตนเองมากขึ้น

**2.1.7 ช่วยตอบสนองความต้องการ** สิ่งสำคัญที่สมาชิกกลุ่มต้องการก็คือ การให้กลุ่มช่วยตอบสนองความต้องการของตนเองไม่ว่าจะเป็นความต้องการการยอมรับ มิตรภาพ ความอบอุ่น ความมั่นคงปลอดภัย ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น หรือการให้โอกาสแสดงออกในกิจกรรมต่างๆ กระบวนการกลุ่มคือสิ่งที่จะช่วยให้สิ่งต่างๆ ดังกล่าวเหล่านี้ เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน กระบวนการกลุ่มจึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่จะนำสมาชิกแต่ละคนไปสู่ความต้องการของแต่ละคนนั้นได้อย่างดี

**2.2 ความสำคัญต่อกลุ่ม** กระบวนการกลุ่มมีผลและความสำคัญต่อกลุ่ม คือ เป็นแรงขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย สร้างคุณภาพงาน ควบคุมพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ช่วยหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว ระวังข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง ทดสอบความมั่นคง และสร้างความต่อเนื่อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**2.2.1 เป็นแรงขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย** กระบวนการกลุ่มคือสิ่งที่ก่อให้เกิดพลังและแรงผลักดันที่จะขับเคลื่อนกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ต้องการ เพราะกระบวนการกลุ่มก็คือ กระบวนการที่ส่งเสริมให้สมาชิกกระทำกิจกรรมกลุ่มแต่ละเรื่องร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จตามความต้องการนั่นเอง

**2.2.2 สร้างคุณภาพงาน** เนื่องจากกระบวนการกลุ่มจะเป็นกระบวนการในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมช่วยเหลือแก้ไข และร่วมปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ กระบวนการกลุ่มจึงเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ คุ่มค่าในทรัพยากรที่ใช้ และได้ผลงานที่มีคุณค่าหรือมีประสิทธิภาพ คือ ตรงตามความต้องการ ตามปรัชญาของกระบวนการทำงานที่ว่า การช่วยกันทำงานหลายคนอย่างดีย่อมสร้างผลงานที่ดีมีคุณค่ากว่าการทำงานคนเดียว

**2.2.3 ควบคุมพฤติกรรมไม่พึงประสงค์** เนื่องจากกระบวนการกลุ่มจะดำเนินการไปได้ด้วยดีเมื่อปฏิสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่สมาชิกมีต่อกันเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้อง ตรงตามความต้องการซึ่งกันและกัน สิ่งที่สมาชิกพบว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม ที่จะสร้างรอยบาดหมางหรือความไม่พอใจ



จนถึงขั้นแตกแยกจากสมาชิกคนอื่นจะถูกเก็บไม่ให้เห็นออก หรือปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีกว่า ถ้าสมาชิกคนนั้นยังต้องการสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกคนอื่นจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เนื่องจากกระบวนการกลุ่มเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้กลุ่มได้ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่มได้อย่างดี

**2.2.4 ช่วยหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว** ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป้าหมาย และความ ต้องการของแต่ละบุคคล รวมทั้งแบบแผนวิธีปฏิบัติ ตลอดจนความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลจะถูกหลอมให้เข้ากันเป็นหนึ่งเดียวด้วยกระบวนการกลุ่ม ซึ่งถ้าสิ่งต่างๆ ดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ กลุ่มก็ยากที่จะดำรงคงอยู่ต่อไป การปรับแต่งสิ่งต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกัน เช่น ปรับเป้าหมายของแต่ละคนให้เป็นเป้าหมายกลุ่มร่วมกันจึงเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่แต่ละกลุ่มต้องกระทำเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพอันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งและการดำรงอยู่ของกลุ่มต่อไป ซึ่งกระบวนการกลุ่มจะเป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การหลอมเป็นหนึ่งเดียวนี้นี้ประสบความสำเร็จตามที่กลุ่มต้องการ

**2.2.5 ระวังข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง** กระบวนการกลุ่มจะนำมาซึ่งการปรับตัวให้เข้ากันได้ระหว่างสมาชิก และช่วยให้ทุกคนได้มีความเข้าใจต่อกัน และมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการได้มีโอกาสแสดงออกในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกันภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือที่ดี กระบวนการกลุ่มจึงมีส่วนช่วยหลอมละลายข้อพิพาทหรือความขัดแย้งในกลุ่มไม่ให้เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้วให้ลดความรุนแรงและค่อยๆ หดไปได้โดยตรง

**2.2.6 ทดสอบความมั่นคง** กระบวนการกลุ่มจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงออกถึงความเป็นตัวตนซึ่งมีความแตกต่างกันออกมา ซึ่งถ้าความแตกต่างเหล่านี้ไม่สามารถปรับให้เข้ากันได้ สมาชิกกลุ่มก็อาจต้องแยกจากกันซึ่งอาจส่งผลให้กลุ่มสลายตัวไปในที่สุด ในทางตรงกันข้ามถ้าสมาชิกกลุ่มสามารถหลอมรวมความแตกต่างระหว่างกันให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ก็จะเป็นการสร้างความมั่นคงให้กลุ่มได้ดำรงคงอยู่ต่อไป กระบวนการกลุ่มจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือทดสอบกลุ่มโดยตรงว่ากลุ่มจะมีความมั่นคงต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มของสมาชิกแต่ละคนได้มากน้อยเพียงใด

**2.2.7 สร้างความต่อเนื่อง** กระบวนการกลุ่มคือสิ่งที่แสดงออกถึงความมีชีวิตของกลุ่ม เพราะเป็นการแสดงถึงความเคลื่อนไหวในการสนองตอบเรื่องต่างๆ ของกลุ่ม ถ้ากลุ่มปราศจากความเคลื่อนไหวของกระบวนการกลุ่มก็เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มที่ตายแล้วหรือไม่ได้ดำรงคงอยู่ต่อไป การมีกระบวนการกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นการแสดงออกถึงความต่อเนื่องของความดำรงคงอยู่ของกลุ่มและถ้ากระบวนการกลุ่มนั้นเป็นกระบวนการกลุ่มที่ดีมีคุณภาพ กระบวนการกลุ่มนั้นก็เปรียบเสมือนเป็นสิ่งผลักดันหรือลากจูงให้กลุ่มสามารถก้าวต่อไปได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ

**2.3 ความสำคัญต่อองค์กร** เมื่อกระบวนการกลุ่มมีความสำคัญเพราะมีผลต่อสมาชิกกลุ่มและกลุ่ม ก็หมายความว่ากระบวนการกลุ่มมีผลต่อองค์กรโดยเฉพาะองค์การที่กลุ่มสังกัดอยู่ด้วยเช่นเดียวกัน เพราะสมาชิกกลุ่มที่ดีหรือกลุ่มที่ดีก็คือ สิ่งที่มีผลทำให้องค์กรที่สังกัดมีความมั่นคงก้าวหน้า มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งถ้ากระบวนการกลุ่มมีผลทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสุข มีความสบายใจ มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และถ้ากระบวนการกลุ่มมีผลทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง มั่นคง มีพลังในการดำเนินงานมีผลงานที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมดูแล

พฤติกรรมสมาชิกให้ถูกต้องเหมาะสมได้แล้ว องค์กรก็จะได้ผลเหล่านี้มาช่วยทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง มั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน และมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ ตามไปด้วย

นอกจากนี้ องค์กรต่างๆ ยังสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มมาเป็นแนวทาง หรือ เครื่องมือกลไกในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะนำวิถีทางของ กระบวนการกลุ่มมาใช้แก้ปัญหาในองค์กร ซึ่งปรากฏว่าองค์กรจำนวนมากในปัจจุบันได้ให้ความสนใจ และนำเรื่องกระบวนการกลุ่มมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง และประสบผลสำเร็จจากการใช้กระบวนการ กลุ่มทำให้องค์กรลดปัญหาความขัดแย้ง ได้การตัดสินใจที่ดี และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินงานขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย

#### กิจกรรม 14.1.1

กระบวนการกลุ่มมีความหมายและความสำคัญอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.1)

### เรื่องที่ 14.1.2

#### กระบวนการกลุ่มและการพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์

---

ในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้ให้ความสนใจและนำเรื่องกระบวนการกลุ่มมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง และประสบผลสำเร็จจากการใช้กระบวนการกลุ่ม ทำให้องค์กรลดปัญหาความขัดแย้ง ได้การตัดสินใจที่ดี และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย กระบวนการกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสหกรณ์

ทั้งนี้ การดำเนินงานกลุ่มอาจจะเกิดผลสุดท้ายคือ การสร้างกลุ่มใหญ่ขึ้น หรือการลดขนาดกลุ่มลง หรือการล่มสลายกลุ่มได้ทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงสภาพกลุ่มไปตามระยะเวลาและการดำเนินงานของกลุ่มนี้ เรียกว่า “พัฒนาการกลุ่ม” ซึ่งมักจะเกิดเป็นวงจรและเป็นขั้นตอนต่อเนื่องตามลำดับ ซึ่งเรียกว่าเกิดเป็น กระบวนการ โดยกระบวนการพัฒนาการกลุ่มจะเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มที่รวมตัวกัน ไม่ว่าจะเป็กลุ่มที่ก่อตั้งเองตามความต้องการของบุคคลตามธรรมชาติ หรือกลุ่มที่จัดตั้งตามความมุ่งหมายขององค์กร ทั้งที่เป็น กลุ่มถาวร หรือกลุ่มชั่วคราว หรือกลุ่มเฉพาะกิจก็ตาม ดังนั้น การพัฒนากระบวนการกลุ่มจึงควรให้ความ

สำคัญกับพัฒนาการกลุ่มในแต่ละระยะเวลา เพราะจะทำให้เลือกใช้วิธีการหรือมาตรการในการพัฒนากลุ่ม ได้ถูกต้องตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงระยะเวลา

## 1. การนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในสหกรณ์

นับตั้งแต่ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการกลุ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1920 เป็นต้นมา ได้มีผู้นำเอาหลักการเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการกลุ่มไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น การนำไปใช้กับการรวมกลุ่มในสังคม เป็นการนำวิธีการกระบวนการกลุ่มมาใช้ฝึกความเป็นผู้นำ ผู้ตาม เพื่อให้สมาชิกเข้าใจในกระบวนการทำงานของกลุ่ม และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงานร่วมกัน ทำให้กลุ่มในสังคม อาทิ สโมสร กลุ่มสหกรณ์ ฯลฯ มีความเข้มแข็งในการดำเนินงานมากขึ้น เป็นต้น สำหรับการนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในองค์การ รวมถึงสหกรณ์มีแนวทางดังต่อไปนี้ ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548, น. 58-62)

1.1 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็น โดยใช้กระบวนการกลุ่มช่วยกระตุ้นและสร้างโอกาสให้สมาชิกกลุ่ม มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และความกล้าที่จะเปิดเผยและให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อกัน เทคนิคสำคัญคือ การสร้างมิตรภาพและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปลูกเร้าความมั่นใจในตนเอง และความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และสร้างโอกาสที่จะทำให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นกันได้อย่างสะดวกสบาย เช่น จัดกิจกรรมพบปะอย่างไม่เป็นทางการในช่วงพักระหว่างการทำงาน เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ กลุ่มมีมิตรภาพที่แน่นแฟ้นไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้นแล้ว กลุ่มและองค์การยังได้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนากลุ่มหรือองค์การได้อย่างถูกต้อง

1.2 การประมวลความคิด ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้ความคิดที่เป็นประโยชน์จากสมาชิกกลุ่มที่อยู่ร่วมกัน เทคนิคสำคัญคือ การสร้างบรรยากาศของกระบวนการกลุ่ม ให้เป็นบรรยากาศของความเป็นอิสระมีความเป็นกันเองไม่มีการจับผิดหรือโต้แย้ง กระตุ้นให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการวิจารณ์หรือคัดค้านความคิดเห็นเหล่านั้น ทุกคนเปิดกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น เพื่อนำความคิดเห็นทั้งหมดมาประมวลรวมไว้ สำหรับการเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสมต่อไป เช่น การประชุมระดมสมอง เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ สมาชิกกลุ่มแต่ละคนได้มีการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำมาถึงประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นคลังสมองที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกรณีต่างๆ ได้ต่อไปในอนาคต

1.3 การให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์แล้วร่วมกันวิเคราะห์พิจารณาเลือกความคิดที่ดีเหล่านั้นมาเป็นข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกลุ่มและองค์การต่อไป เทคนิคสำคัญคือ การสร้างโอกาสให้กลุ่มได้ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์พิจารณา และร่วมเลือกข้อเสนอแนะที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน เช่น การสร้างกลุ่มคุณภาพ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ การสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการสร้างมิตรภาพและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกกลุ่มแล้ว กลุ่มและองค์การจะได้ข้อเสนอแนะที่ดี ที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนากรุปหรือองค์การ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

1.4 การประเมินผล เพื่อให้การประเมินผลได้ผลประเมินที่ถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นกลาง และเกิดประโยชน์มากที่สุด เทคนิคสำคัญคือ การให้กระบวนการกลุ่มช่วยสร้างบรรยากาศความเป็นกลาง ในการค้นคว้าหาคำตอบเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อหาตัวผู้กระทำผิด หรือจับผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยกันกรองให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ เปิดรับผลการประเมินอย่างเต็มที่ แล้วนำผลประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมและมีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต ในการประเมินผลนี้ควรใช้กระบวนการกลุ่ม ในการประเมินผลทุกขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน กำหนดตัวชี้วัด รวบรวมข้อมูลที่ประมวลวิเคราะห์เปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน รวมทั้งการถ่ายทอดผลการประเมินให้เป็นที่ยอมรับ จนถึงขั้นการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงต่อไป ตัวอย่างกระบวนการกลุ่มที่นำมาใช้ในเรื่องนี้ ได้แก่ การสร้างกลุ่มวิจัยประเมินผลเพื่อประเมินงานกลุ่มหรือหน่วยงาน เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ตลอดจนยอมรับที่จะนำผลการประเมินเหล่านี้ไปพิจารณาปรับปรุงและปฏิบัติและการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนต่อไป

1.5 การพัฒนาสมาชิก สมาชิกจะได้รับการฝึกฝนทักษะความชำนาญการถ่ายทอดความรู้และปลูกฝังทัศนคติที่ดีงามได้ โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นสื่อในการดำเนินกิจกรรม เทคนิคสำคัญคือ การสร้างกิจกรรมร่วมให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกัน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน ช่วยการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้ฝึกฝนทักษะชำนาญร่วมกัน ได้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งในเชิงเปรียบเทียบเพื่อมีทิศทางในการฝึกฝนพัฒนาของแต่ละคนให้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นกระจุกสะท้อนซึ่งกันและกัน เพื่อหาศักยภาพและสมรรถภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคล และประการสำคัญคือ ให้กระบวนการกลุ่มเป็นสื่อช่วยในการสร้างสัมพันธภาพและมิตรภาพที่ดีระหว่างกันให้กระชับแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาตนเองร่วมกัน และช่วยการพัฒนาซึ่งกันและกัน เช่น ฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม และการฝึกอบรมกลุ่มย่อย เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ สมาชิกกลุ่มแต่ละคนได้มีโอกาสฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถสร้างมิตรภาพและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาร่วมกัน ทำให้องค์การได้สมาชิกที่มีขวัญกำลังใจและคุณภาพตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังทำให้กลุ่มและองค์การมีความมั่นคงเข้มแข็งด้วยมิตรภาพ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกด้วย

1.6 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมสนับสนุนให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มหรือองค์การไปสู่สมาชิกกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทัดถึง ถูกต้อง แม่นยำ ต่อเนื่อง ทันเวลา ประหยัดและตรงตามความต้องการ เทคนิคสำคัญ ได้แก่ การสร้างระบบสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยระบบการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารให้ได้สาระประโยชน์

มีความถูกต้อง แม่นยำ เป็นที่เชื่อถือได้ และตรงตามความต้องการอย่างแท้จริงโดยการติดต่อสื่อสารสองทาง เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและความต้องการต่อกัน

ประโยชน์ที่ได้รับคือ องค์กรหรือกลุ่มสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ต่อเนื่อง ทันเวลา ประหยัด ตรงตามความต้องการทั้งของผู้ให้และผู้รับ และสามารถทำให้ผู้รับเกิดความเข้าใจ ไว้วางใจ และเชื่อถือในข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว รวมทั้งการมีการกลั่นกรองเนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารตามความต้องการและเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

1.7 การสอดแทรกอิทธิพล เพื่อสร้างความเข้าใจ หรือชักนำชักจูงสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการ เทคนิคสำคัญคือ การทำให้กระบวนการกลุ่มเกิดขึ้นและเป็นไปโดยธรรมชาติ ตามความต้องการของสมาชิกจนเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ กลุ่ม และองค์การที่เกี่ยวข้อง แล้วใช้โอกาสความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดแทรกความต้องการซึ่งอาจจะ ได้แก่ ความคิดทัศนคติ เป้าหมาย เจตนารมณ์ อุดมการณ์ ปรัชญา ฯลฯ ของผู้นำกลุ่ม กลุ่ม และองค์การลงไปร่วมกับการดำเนินการของกระบวนการกลุ่ม ในลักษณะส่งเสริมสนับสนุนและเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน โดยไม่ให้เกิดความแตกแยก แต่ให้เป็นการหลอมละลายลงไปเป็นเนื้อเดียวกันกับกระบวนการกลุ่ม โดยเทคนิคและวิธีการที่จะปรับแต่งและผสมผสานส่วนต่างๆ ให้เข้าด้วยกันเป็นส่วนรวมเพียงหนึ่งเดียว

ประโยชน์ที่ได้รับคือ การยอมรับอิทธิพลที่สอดแทรกนั้นด้วยความเต็มใจและไม่เกิดผลต่อต้าน

1.8 การสร้างการยอมรับ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม หรือสภาพการณ์บ่อยครั้ง เช่น กลุ่มหรือองค์การอาจจะมีแนวคิดใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดลองใช้แทนสิ่งเดิมที่มีอยู่และมักพบอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดี หรือการให้ยอมรับในสิ่งใหม่ที่ดี มักจะได้รับการต่อต้านหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องนำกระบวนการกลุ่มมาช่วยทำให้สมาชิกกลุ่มมีความพร้อมและยอมรับในสิ่งใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงที่จะต่างไปจากเดิมนั้นขึ้นและระดมไป

เทคนิคสำคัญในการนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการสร้างการยอมรับก็คือ ใช้อิทธิพลของผู้นำหรือแกนหลักของกลุ่ม รวมทั้งอิทธิพลของการอยู่ร่วมกันตลอดจนความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงปลอดภัยในความเป็นกลุ่ม กระตุ้น ชักจูงและชักนำให้สมาชิกกลุ่มคล้อยตามจนถึงขั้นยอมรับในสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกิจกรรมที่ดำเนินการในลักษณะกระบวนการกลุ่ม เช่น การจัดประชุมกลุ่มอภิปราย การจัดเวทีเจรจาต่อรอง การจัดกลุ่มทัศนศึกษา หรือการจัดกลุ่มรณรงค์ เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ ทำให้สมาชิกกลุ่ม กลุ่ม และองค์การมีความพร้อมที่จะรับและปรับตัวให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรมีสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพมาทดแทนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาสมาชิกกลุ่ม กลุ่ม และองค์การมีความต่อเนื่องตลอดไป และการบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี

1.9 การตัดสินใจ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละระดับโดยเฉพาะในบริหารตัดสินใจที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการและเกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นไปตามหลักการ "หลายหัวดีกว่าหัวเดียว" ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ว่าผลของการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการกลุ่ม จะ

เป็นผลการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากกว่าผลการตัดสินใจที่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือเกิดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพียงบุคคลเดียวหรือฝ่ายเดียว

ประโยชน์ที่ได้รับคือ ได้ผลการตัดสินใจที่ถูกต้องตามข้อตกลงร่วมและเป็นประโยชน์กับทุกฝ่ายมากที่สุด เป็นที่ยอมรับและทุกฝ่ายพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

1.10 การแก้ปัญหา ช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์การตามความเหมาะสม โดยให้กระบวนการกลุ่มได้มีส่วนในการกำหนดปัญหา วิเคราะห์สาเหตุปัญหา ช่วยค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และพิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยยึดหลักการของการแสวงหาจุดร่วม และ สงวนจุดต่าง ระหว่างกัน เทคนิคสำคัญ ได้แก่ การสร้างกลุ่มหรือกำหนดกลุ่มให้ทำหน้าที่แก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง เปิดโอกาสให้กลุ่มแก้ปัญหาได้ทำงานร่วมกันในการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุปัญหา สร้างกิจกรรมให้กลุ่มแก้ปัญหาสามารถรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มแก้ปัญหาได้ร่วมกัน พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และ เปิดโอกาสรวมทั้งสร้างบรรยากาศให้กลุ่มแก้ปัญหาได้แสดงออกถึงคำตอบ เพื่อหาความเห็นพ้องของสมาชิก โดยส่วนรวมร่วมกัน เพื่อจะได้แนวทางแก้ไขปัญหานำไปสู่การยอมรับการปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อไปได้อย่างแท้จริง เช่น การประชุมสัมมนากลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา การตั้งกลุ่มวิจัยเชิงแก้ปัญหา และการใช้กลุ่มย่อยวิเคราะห์ปัญหา เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับคือ ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาก็ได้รับความเห็นพ้องและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และสมาชิกพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมเพียงกัน

โดยสรุป การใช้กระบวนการกลุ่มในลักษณะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถใช้ได้กับกลุ่มเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะกลุ่มจะมีลักษณะใดก็ตามแต่จะมีความมุ่งหมายเหมือน คือ ใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาสมาชิกกลุ่ม สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่ม และสร้างกลุ่มและองค์การ ให้มีความเข้มแข็งและทรงประสิทธิภาพตลอดไป

## 2. การพัฒนากระบวนการกลุ่มในสหกรณ์

กระบวนการพัฒนาการของกลุ่ม ประกอบด้วย 5 ระยะ คือ 1) ระยะก่อตั้งกลุ่มหรือการรวมกลุ่ม 2) ระยะหัวเลี้ยวหัวต่อหรือความวุ่นวายหรือความขัดแย้ง 3) ระยะยินยอมหรือเกิดบรรทัดฐานหรือการผนึกรวม 4) ระยะปฏิบัติการ และ 5) ระยะล่มสลายหรือการแยกตัวหรือถดถอย ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548, น. 25-27) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระยะก่อตั้งกลุ่มหรือการรวมกลุ่ม (Forming) เป็นขั้นตอนการสร้างกลุ่มจัดเป็นระยะแรกของการพัฒนา เป็นระยะที่สมาชิกเพิ่งมาพบกันหรือมารวมกันสมาชิกกลุ่มจะมีความไม่แน่ใจในเป้าหมาย โครงสร้าง ระเบียบปฏิบัติของกลุ่มหรือแม้แต่บทบาทของสมาชิกเอง แต่ละคนยังมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นศูนย์กลางหรือคนสำคัญของกลุ่ม สภาพกลุ่มยังรวมไม่ติดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนใหญ่จะยังสงวนท่าที และพยายามที่จะแสดงตนให้บุคคลอื่นยอมรับและรู้จัก สมาชิกกลุ่มจะใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสมาชิกและกลุ่มโดยพยายาม ทำให้เป้าหมายกลุ่มมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้กลุ่ม

ให้ความสำคัญและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่าสามารถจะร่วมกันปฏิบัติงานของกลุ่มให้เกิดผลสำเร็จได้หรือไม่

ในขั้นตอนนี้สมาชิกของกลุ่มเริ่มจะมีความเข้าใจร่วมกันเบื้องต้นในเรื่องของเป้าหมายของกลุ่ม สถานภาพของสมาชิกในกลุ่ม และบทบาทที่ควรจะต้องแสดงออก รวมถึงความสามารถของสมาชิกที่จะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถ้าผ่านขั้นตอนนี้ได้ก็จะทำให้เกิดกลุ่มที่กระชับ มีความชัดเจนแน่นอนในความเป็นกลุ่มมากขึ้น บางที่เรียกกระยะนี้ว่า “ระยะแห่งการแข่งขันและสร้างศูนย์กลางที่ตนเอง”

2.2 ระยะหัวเลี้ยวหัวต่อหรือความวุ่นวายหรือความขัดแย้ง (Storming) ขั้นตอนนี้สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งทางอารมณ์ ความตึงเครียดจะเกิดขึ้นแก่สมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนยังไม่ยอมตกลงกันได้ สมาชิกคอยจับผิดโต้แย้งหรือโต้เถียงกัน ความรู้สึกของสมาชิกจะเกิดความคับข้องใจหรือขัดแย้งในใจเพราะยังไม่แน่ใจว่ากลุ่มจะเอาอย่างไร และจะมีข้อสรุปที่ดีอย่างไร สมาชิกกลุ่มยังแสดงตัวที่จะเป็นผู้นำ หรือคัดค้านการเป็นผู้นำของบุคคลอื่น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนของการแข่งขันภายใต้ความขัดแย้งระหว่างบุคคล สมาชิกกลุ่มอาจแตกแยกเป็นกลุ่มย่อยๆ ไปในทิศทางความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นขั้นตอนหรือระยะเวลาที่กลุ่มยังทำงานไม่ได้หรือทำงานได้น้อย แต่ถือว่าเป็นการพัฒนาการโดยปกติของกลุ่ม ข้อสำคัญคือ ต้องพยายามลดความขัดแย้งโดยยอมรับข้อขัดแย้งเหล่านั้น แล้วพยายามหาข้อสรุปเป็นทางออกที่ดีโดยเร็ว โดยรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่มไว้ แม้ว่าจะเกิดกลุ่มย่อยอีกกลุ่มก็ตาม

ถ้าไม่ผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ กลุ่มก็อาจจะสลายตัวแล้วต้องมาเริ่มต้นใหม่ แต่ถ้าผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ สมาชิกกลุ่มก็จะมี ความเข้าใจในกันและกันและมีความเข้าใจในความเป็นกลุ่มมากขึ้น บางที่เรียกกระยะนี้ว่า “ระยะแห่งความขัดแย้งหรือคับข้องใจ”

2.3 ระยะยินยอมหรือเกิดบรรทัดฐานหรือการฉีกกรวม (Norming) เป็นขั้นตอนหรือระยะที่สมาชิกกลุ่มหันหน้าเข้าหากัน เพราะได้เรียนรู้อะไรจากกลุ่มมากขึ้น สมาชิกกลุ่มจะเริ่มพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง หรือปรับปรุงตนเองให้เข้ากับกลุ่ม ถ้ายังต้องการให้เกิดขึ้นและดำเนินการต่อไป สมาชิกกลุ่มจะลดการใช้อารมณ์ ยินยอมรับฟังเหตุผล และเกิดความรับผิดชอบที่จะนำข้อคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มมาปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มจะยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับโครงสร้างกลุ่ม และมีการตระหนักถึงการมีอยู่และเป็นอยู่ของกลุ่มที่สังกัด สิ่งที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้หรือระยะเวลานี้ก็คือ บรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งก็คือแบบแผนพฤติกรรมส่วนตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานของกลุ่มมากขึ้น ขั้นตอนนี้หรือระยะนี้เป็นช่วงเวลาที่กลุ่มสามารถทำงานได้และจะได้ผลดี

ข้อสำคัญของระยะเวลานี้ก็คือ การพยายามสร้างผู้นำกลุ่มที่เหมาะสมโดยเฉพาะการให้ได้มาซึ่งผู้นำกลุ่มที่ไม่แสวงหาอำนาจหรือมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัว หากแต่เป็นผู้นำกลุ่มที่มีความยุติธรรม มีความปรารถนาและความสามารถที่จะทำให้กลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามที่ทุกคนต้องการร่วมกันได้และควรจัดระบบกลุ่มให้มีโครงสร้างชัดเจนที่แน่นอน พร้อมทั้งพัฒนาความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อสลายความขัดแย้งที่มีอยู่เดิมหรือที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปบางที่เรียกขั้นตอนนี้หรือระยะนี้ว่า “ระยะแห่งความสามัคคีกลมเกลียว”

2.4 ระยะปฏิบัติการ (Performance) เป็นระยะที่สมาชิกกลุ่มร่วมมือประสานงานกันอย่างดีเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่ม มีผลงานออกมาจากการดำเนินงานกลุ่ม ปัญหาของกลุ่มจะได้รับการแก้ไข

ร่วมกัน โดยให้ความยืดหยุ่นในการแก้ไขและยืดถือบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุภารกิจกลุ่มเป็นหลัก ในขั้นตอนนี้กลุ่มมีความพร้อมเต็มที่ที่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการจัดรูปแบบกลุ่มอย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะทำให้กลุ่มมีโครงสร้างที่ชัดเจนและมีความมั่นคง สมาชิกจะถูกจูงใจโดยเป้าหมายของกลุ่ม ถ้ากลุ่มสามารถผ่านขั้นตอนหรือระยะนี้ไปได้โดยสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีไปสู่การยอมรับที่แท้จริงแล้ว กลุ่มจะสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ในการดำเนินการขั้นตอนนี้หรือระยะนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งไม่ว่าทุกกลุ่มจะสามารถพัฒนามาถึงระยะนี้ได้

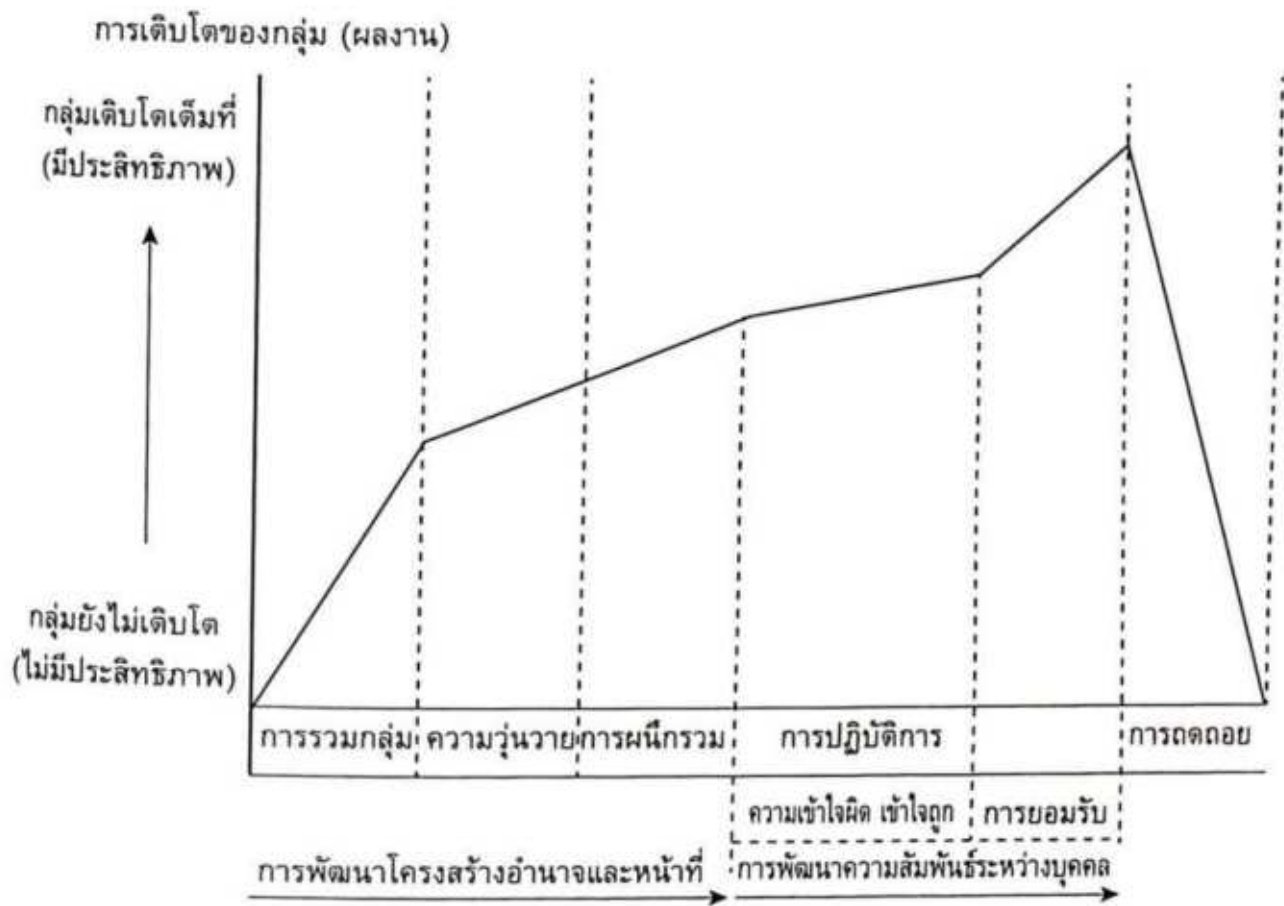
ข้อสำคัญของระยะนี้ก็คื การมีผู้นำที่ดี มีสมาชิกที่ยอมรับซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยอบอุ่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความอดทนเสียสละเพื่อกลุ่มโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง บางทีเรียกระยะนี้ว่า “ระยะแห่งผลงานและมีกลุ่มเป็นศูนย์กลาง”

2.5 ระยะล่มสลายหรือการแยกตัวหรือถดถอย (Adjourning) เป็นขั้นตอนหรือระยะสุดท้ายในกระบวนการพัฒนากลุ่มโดยสมาชิกกลุ่มอาจรู้สึกถึงภารกิจที่กำลังจะเสร็จสิ้นตามเป้าหมาย และต้องมีความพร้อมหรือการยอมรับการแยกจากกันด้วยดี ซึ่งระยะนี้สมาชิกกลุ่มจะกลับมาสนใจเป้าหมายส่วนตัวและคุณค่าของตัวเองมากกว่าเป้าหมายกลุ่มหรือคุณค่าของบุคคลอื่น การยอมรับกลุ่มน้อยลงโดยสนใจตนเองมากกว่าเป้าหมายกลุ่มหรือคุณค่าของบุคคลอื่น การยอมรับกลุ่มน้อยลงโดยสนใจตนเองมากขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณของสมาชิกที่มีต่อกลุ่มถึงการถดถอยและการแยกตัวที่จะนำไปสู่การสลายกลุ่มในที่สุด อย่างไรก็ตามระยะนี้อาจจะเกิดเฉพาะกับบางคนที่ยกตัวออกไปโดยกลุ่มยังอยู่หรือแยกตัวไปทั้งหมดจนต้องสลายกลุ่มก็ได้

ข้อสำคัญก็คือวิธีการแยกตัว ถดถอย หรือสลายกลุ่มนั้นต้องไม่สร้างความบอบช้ำให้กับบุคคลหรือองค์การจึงเกิดผลกระทบที่ดี ซึ่งอาจนำไปสู่การรวมกลุ่มที่ดีที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต บางทีเรียกขั้นตอนหรือระยะนี้ว่า “ระยะแห่งการถดถอย”

กระบวนการพัฒนาการของกลุ่มสามารถแสดงเป็นแผนภาพการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาได้ดังภาพที่ 14.1





ภาพที่ 14.1 กระบวนการพัฒนาการของกลุ่ม

ที่มา: กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2548, น. 28).

จากภาพที่ 14.1 จะแสดงการเจริญเติบโตของกลุ่มนับแต่เริ่มต้นคือ การรวมกลุ่มจนถึงการเจริญเติบโตเต็มที่ ในขั้นตอนการยอมรับและเริ่มถดถอยจนสลายตัว ในขั้นตอนการถดถอยและแสดงถึงปริมาณผลงานของกลุ่มซึ่งมีมากขึ้นและลดลงไปตามระยะการพัฒนา ซึ่งผลงานกลุ่มจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุดในระยะการยอมรับในขั้นตอนการปฏิบัติการ และลดลงตามระยะการถดถอยของกลุ่มตามลำดับ นอกจากนี้แผนภาพจะแสดงถึงการพัฒนาภายในกลุ่มซึ่งจะเริ่มการพัฒนาโครงสร้างกลุ่มในช่วงระยะแรกให้กลุ่มมีความเป็นระบบ แล้วจึงมีการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างเข้มข้นในระยะต่อไป

การเสริมสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม เมื่อเกิดกลุ่มขึ้น และกลุ่มมีการพัฒนาเป็นขั้นตอนตามลำดับ เพื่อสนองตอบสมาชิกของกลุ่ม องค์กร และสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการส่งเสริมและเสริมสร้างให้กลุ่มคงอยู่และยังยืนยาวต่อไป โดยการใช้กระบวนการกลุ่มสอดแทรกเข้าไปในแต่ละระยะของกระบวนการพัฒนาการของกลุ่ม โดยใช้หลักการส่งเสริมการรวมกลุ่มที่เรียกว่า "หลักการรวมกลุ่ม 3 ชั้นๆ ละ 8 ตอน" ซึ่งจัดเป็นพื้นฐานของการส่งเสริมกลุ่มและเครือข่าย (พัฒน์ บุญรัตนพันธุ์ อ่างในปริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, น. 270-274) ซึ่งประกอบด้วย

**ขั้นที่ 1: ว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่ม** การจัดตั้งกลุ่มเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เพราะหากได้ดำเนินการจัดตั้งให้ถูกวิธีถูกขั้นตอนแต่เริ่มแรกก็จะทำให้กลุ่มมีคุณค่า และเจริญก้าวหน้าไปสู่ขั้นตอนอื่นได้ง่ายขึ้น ในการจัดตั้งกลุ่มมีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดถืออยู่ 8 ตอน กล่าวคือ

ตอนที่ 1: ว่าด้วยการค้นหาผู้นำ หรือหน่วยงานของหมู่บ้าน

ตอนที่ 2: ว่าด้วยการหาความต้องการของแต่ละบุคคล ก่อนที่นำมากำหนดความต้องการร่วมของกลุ่ม

ตอนที่ 3: ว่าด้วยความสมัครใจในการเข้าร่วมกลุ่ม รวมถึงการสร้าง ความเชื่อสัตย์ และความภักดีต่อกลุ่ม

ตอนที่ 4: ว่าด้วยสิ่งแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้ง่าย และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ตอนที่ 5: ว่าด้วยการมีวิสัยไกลเคียงกัน ทำให้มีความคิดอ่าน ความสนใจ ความต้องการ และความสามารถในการทำงานไกลเคียงกัน เข้าใจกันง่ายในการทำงาน

ตอนที่ 6: ว่าด้วยเพศเดียวกัน กิจกรรมบางอย่างอาจจำเป็นต้องแบ่งแยกเพศ ในขณะที่บางกิจกรรมอาจร่วมกันทำทั้งหญิงและชาย

ตอนที่ 7: ว่าด้วยการมีความสัมพันธ์ต่อกันไม่ขัดแย้ง การที่กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ จนทำให้งานกลุ่มสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ตอนที่ 8: ว่าด้วยสถานการณ์บีบตัว หมายถึง สถานการณ์ที่จะทำให้คนรวมกัน เพื่อความอยู่รอดเพื่อผลประโยชน์ ฯลฯ ซึ่งตรงกับความต้องการของกลุ่มหรือสมาชิกที่จะมารวมกัน

โดยสรุปแล้ว ในขั้นที่ 1 การจัดตั้งกลุ่มนี้ มีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ตอนที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ตอนที่ 2-7 เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกในกลุ่ม และตอนที่ 8 เป็นเรื่องของสถานการณ์ ซึ่งถ้าหากมีครบส่วนประกอบทุกชนิดแล้วก็ย่อมจะเกิดกลุ่มขึ้นได้ นักพัฒนา นักส่งเสริม จะต้องดำเนินการในขั้นนี้ให้รอบคอบ เพราะมิฉะนั้นแล้วอาจจะนำกลุ่มบอบสลายไปในภายหลัง ซึ่งอาจจะทำให้เสียกำลังใจที่จะจัดการรวมกลุ่มต่อไปก็ได้ สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่นักพัฒนาควรจะต้องระมัดระวังในเรื่องนี้ก็คือ การเกิดของกลุ่มนั้นมีสาเหตุที่โดยตรงของนักพัฒนา แต่เป็นผู้ที่จะกระตุ้นและสนับสนุนระดับประคองให้มีการรวมกลุ่มให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการพัฒนาสร้างเงา (ตัวแทน) ฉะนั้น จึงจำต้องคอยกระตุ้นและให้คำปรึกษาแก่เงา (ตัวแทน) ของตน หรือผู้นำดังกล่าวให้ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้ ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มได้ก่อรูปร่างอย่างแข็งแกร่งต่อไป

**ขั้นที่ 2: ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่ม** หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มอย่างถูกวิธีในขั้นที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย 8 ตอนแล้ว จะต้องส่งเสริมให้กลุ่มเกิด “การเคลื่อนไหว” เพราะการเคลื่อนไหวของกลุ่มเป็นขั้นตอนที่สำคัญอันจะช่วยผลักดันให้กลุ่มเกิดพลังการต่อสู้ และพลังการต่อรองในโอกาสต่อไป

การดำเนินงานเพื่อให้กลุ่มมีการเคลื่อนไหวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักพัฒนาจะต้องใช้ความอดทนในการทำความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนของกลุ่ม ให้ตระหนักและซาบซึ้งในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมผนึกกำลังอย่างมีระเบียบแบบแผน อันจะนำไปสู่การสร้างพลังการต่อสู้ หรือพลังการต่อรองในโอกาสต่อไป ในขั้นตอนของการเคลื่อนไหวของกลุ่มซึ่งเน้นขั้นที่ 2 มีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดถืออยู่ด้วยกัน 8 ตอน คือ

ตอนที่ 1: ว่าด้วยการส่งเสริมการประชุมพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนทรรศนะความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มให้แน่นแฟ้นขึ้นและหาแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตอนที่ 2: ว่าด้วยการส่งเสริมแนวความคิด ยกระดับจิตใจของสมาชิกกลุ่ม

ตอนที่ 3: ว่าด้วยการส่งเสริมการมีระเบียบวินัย ได้แก่ การมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับในการรวมกลุ่ม และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติต่อกัน

ตอนที่ 4: ว่าด้วยการส่งเสริมสัมพันธภาพบุคคล เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มให้มีความกลมเกลียวแน่นแฟ้น

ตอนที่ 5: ว่าด้วยการส่งเสริมกิจกรรม เพื่อทำให้กลุ่มได้เคลื่อนไหว และเป็นการฝึกกลุ่มให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ตอนที่ 6: ว่าด้วยส่งเสริมวิชาการ ควรส่งเสริมทางวิชาการความรู้ใหม่ๆ ในรูปแบบต่างๆ ที่จำเป็นและเกิดประโยชน์โดยตรงต่อกลุ่ม

ตอนที่ 7: ว่าด้วยการส่งเสริมผลประโยชน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ การจัดสรรผลประโยชน์ต้องเที่ยงธรรมเสมอภาค หากขาดประโยชน์ร่วมกันหรือขัดผลประโยชน์กัน กลุ่มก็จะแตกความสามัคคี และสลายตัวในที่สุด

ตอนที่ 8: ว่าด้วยการส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งสถานภาพผูกพัน โดยพยายามส่งเสริมให้มีความผูกพันระหว่างสมาชิก ส่งเสริมให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในกลุ่มและรู้จักรับผิดชอบร่วมกันกับกลุ่ม

โดยสรุปแล้ว ในขั้นที่ 2 ที่ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่มนี้ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ตอนที่ 3 ระเบียบวินัย ตอนที่ 7 วัตถุประสงค์ร่วมหรือผลประโยชน์ร่วม และกิจกรรมต่างๆ ตอนที่ 3 นอกเหนือจากตอนที่ 3 และตอนที่ 7 ฉะนั้น ในขั้นนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการรับผิดชอบร่วมกันกับกลุ่ม ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของนักพัฒนาที่จะต้องจัดกิจกรรมต่างๆ ให้มีอยู่เสมอ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องผูกพันหรือยึดโยงให้กลุ่มคงอยู่ไม่แตกสลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งสถานภาพผูกพันของกลุ่มในตอนที่ 8

**ขั้นที่ 3: ว่าด้วยการเจริญเติบโตของกลุ่ม** ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

ตอนที่ 1: ว่าด้วยสหพันธ์รวมกลุ่ม เป็นการทำให้กลุ่มเล็กๆ มาสนธิเข้าเป็นกลุ่มใหญ่กลุ่มเดียว

ตอนที่ 2: ว่าด้วยการสร้างหน่วยนำร่วม โดยการนำเอาตัวแทนหรือผู้นำของแต่ละกลุ่มมาเป็นหน่วยนำร่วม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มเล็ก ประสานงาน และประสานผลประโยชน์ระหว่างกลุ่ม

ตอนที่ 3: ว่าด้วยสร้างผลประโยชน์ร่วม เพื่อช่วยให้กลุ่มเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกัน เกาะติดกัน เพราะเกิดผลประโยชน์ในกิจกรรมร่วมกัน แต่ละกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมที่ดำเนินการ

ตอนที่ 4: ว่าด้วยสร้างกิจกรรมพึ่งพา เป็นวิธีการที่กลุ่มจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีหน่วยนำร่วม เป็นตัวกลางช่วยให้กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ มีความเกี่ยวพันกันพึ่งพากัน แล้วจึงจะมีผลประโยชน์สูงขึ้น

ตอนที่ 5: ว่าด้วยสนธิวิชาการเป็นการแลกเปลี่ยนและอาศัยความรู้ ทักษะ ตลอดจนความต้องการระหว่างกลุ่มที่มีต่อกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถและกิจกรรมอื่นใหม่ๆ

ตอนที่ 6: ว่าด้วยสร้างพลังร่วมในการดำเนินการร่วมโดยการส่งเสริมให้กลุ่มเกิดการร่วมทุน ร่วมวิชาการ ร่วมจัดการ ร่วมกำลังคน ร่วมกำลังวัสดุ ซึ่งถ้ากลุ่มได้ร่วมกันมากเท่าไร พลังมหาศาลก็จะเกิดขึ้นเท่านั้น

ตอนที่ 7: ว่าด้วยลดความสิ้นเปลืองร่วม ได้แก่ การลดความสิ้นเปลืองของแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งด้านการบริหารและการบริการด้วยเพื่อความสิ้นเปลืองลดลง

ตอนที่ 8: สร้างพลังสำรอง ก็คืออำนาจของกลุ่มในการรักษาผลประโยชน์และดำรงกลุ่มไว้ พลังสำรองเป็นพลังในการต่อสู้ของชุมชนซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกัน จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

โดยสรุปแล้ว ในขั้นที่ 3 การเจริญเติบโตของกลุ่มนั้น นักพัฒนา นักส่งเสริม จะต้องพยายามดำเนินการในตอนที่ 1 ว่าด้วยสหพันธ์รวมกลุ่ม เอากลุ่มต่างๆ หลายกลุ่มให้มาสนธิให้เข้ากัน และจะต้องสร้างสิ่งต่างๆ ขึ้น ในตอนที่ 2-ตอนที่ 8 เพื่อให้กลุ่มขยายตัวไปสู่ความเจริญเติบโตยิ่งขึ้น

#### กิจกรรม 14.1.2

1. กระบวนการกลุ่มนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป
2. การพัฒนากระบวนการกลุ่มมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.2)

### เรื่องที่ 14.1.3

#### แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ปัจจุบันการพัฒนากลุ่ม สหกรณ์ หรือองค์การใดก็ตาม นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสร้างเครือข่ายเป็นวิธีการทำงานหนึ่งที่ได้รับค่านิยมทั้งในภาคธุรกิจและการทำงานเชิงพัฒนาสังคม เนื่องจากการสร้างเครือข่ายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเป็นกระบวนการสร้างพลังในการดำเนินงานให้เข้มแข็ง และเพิ่มปริมาณกิจกรรมหรือธุรกิจของกลุ่ม สหกรณ์ หรือองค์การให้มากขึ้น และยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ตลอดจนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์อีกด้วย

## 1. ความหมายของเครือข่าย

เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) อย่างหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถทำให้บุคคลในองค์การมีการเชื่อมโยงประสานงานกันและกันที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์การมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบันนี้มีองค์การจำนวนมากตระหนักว่า เครือข่ายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์การที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นนักศึกษาจึงควรทำความเข้าใจในความหมายและลักษณะสำคัญของเครือข่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของเครือข่าย นักวิชาการ หน่วยงาน และองค์การต่างๆ ให้คำจำกัดความและความหมายของเครือข่าย (Network) ไว้มากมายแต่ส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

The American Heritage College Dictionary (1993, p. 916) ให้ความหมายของคำว่า "Network" ไว้หลายประการ โดยมีประเด็นความหมายที่น่าสนใจ คือ An extended group of people with similar interest or concerns who interest for mutual assistance or support. แปลว่า "การเพิ่มหรือขยายกลุ่มของประชาชนที่มีความสนใจ หรือตระหนักในสิ่งเดียวกัน เพื่อที่จะช่วยเหลือหรือสนับสนุนกันและกัน"

เฟรดริกสัน (Frederickson) (อ้างใน วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550, น. 32) ให้ความหมายของ "เครือข่ายการทำงาน" ว่าเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์การต่างๆ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Reciprocal) โดยที่องค์การต่างๆ ภายในเครือข่ายมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพ หรือมีอุดมการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน

สตาร์คีย์ (Starkey) (อ้างใน จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์, 2553, น. 34) ให้ความหมาย "เครือข่าย" คือ กลุ่มของคนหรือองค์การที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์การสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์การที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง

อดัม เบิร์ค (Adam Burke, 1999, pp. 76-79) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุนเครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์การอื่นๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่าย ด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน และ 2) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่ประชาชน

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย (2547, น. 7) ให้ความหมาย “เครือข่าย” ว่าหมายถึง การร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรประเภทเดียวกัน หรือเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มองค์กรต่างประเภทกัน ซึ่งมีหลายระดับตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม โดยดำเนินงานภายใต้เป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน

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

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2556, น. 26) ให้ความหมาย “เครือข่าย” ว่าหมายถึง การประสานเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างกลุ่มและองค์กรที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันและเชื่อมโยงขยายผลการทำงานหรือแนวคิดไปสู่กลุ่ม องค์กรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การมีส่วนร่วมและกระบวนการกลุ่มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

ทั้งนี้ เสรี พงศ์พิศ (2548, น. 9) กล่าวว่า กิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่เครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทำให้ด้านหนึ่งหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง (Synergy) เป็นการให้ทรัพยากรใช้พลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2555, น. 32) กล่าวถึง โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่นั้น แรงขับเคลื่อนจากภาคการแข่งขัน ก่อปรกับความทันสมัยในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและสามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้อย่างสิ้นไหล ก่อให้เกิดการปรับตัวของคนในสังคมเป็นอย่างมาก คำว่า “เครือข่าย” จึงเป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เครือข่ายธุรกิจ (Business Network) และเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ อีกมากมาย

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีการเชื่อมโยงประสานงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ร่วมกัน โดยลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงระหว่าง

ปัจเจกบุคคล กลุ่มคน และองค์การ ทั้งนี้มีการติดต่อซึ่งกันและกันทั้งในระดับภายในองค์การและภายนอกองค์การ

1.2 ลักษณะสำคัญของเครือข่าย ในประเทศไทย คำว่า “เครือข่าย” มีใช้กันมานานแล้ว ซึ่งเครือข่ายอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือมีการจัดตั้งเป็นเครือข่ายโดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ ซึ่งเป็นผลให้เกิดลักษณะของเครือข่ายแท้และเครือข่ายเทียมที่มีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ดังนี้

1.2.1 เครือข่ายแท้ มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ 1) มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย 5) มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 6) มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน และ 7) มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1) มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (Common Perception) สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิ มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่ความต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (Process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็เริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน

ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแนบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

3) มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interests/Benefits) คำว่า “ผลประโยชน์” ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (Need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า

ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตนเอง (Human Needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้าร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders Participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกันทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (Partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal Relationship) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical Relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5) มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $1+1 > 2$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

6) การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (Interdependence) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7) มีการปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (Reciprocal Exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (Unilateral Exchange) ยิ่งสมาชิกมีการ



ปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

**1.2.2 เครือข่ายเทียม (Pseudo Network)** หมายถึง เครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การประชุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮโลสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มีกระสานต่อระหว่างสมาชิก

โดยสรุปแล้ว เครือข่าย หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มหรือองค์การต่างๆ มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการที่เป็นเครือข่ายโยงใยเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

## 2. ความสำคัญของเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายเป็นที่นิยม ทั้งในการดำเนินธุรกิจและสังคมเป็นการประสานความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและกลุ่ม หรือหลายฝ่ายเพื่อช่วยในการดำเนินงานเครือข่ายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์ (2552, น. 6) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของเครือข่ายที่น่าสนใจ คือ การเพิ่มพลังในการดำเนินงานและการลดภาวะการแข่งขัน ดังนี้

**2.1 การเพิ่มพลังในการดำเนินงาน** การรวมพลังร่วมกันทำงานจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าหรือความเข้มแข็งมากกว่าที่จะดำเนินงานโดยโดดเดี่ยว เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจด้วยไม่ว่าจะเป็นการผลิต หรือการตลาดก็ตาม เช่น การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะเป็นการยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และการลดต้นทุนการผลิตที่จะต้องดำเนินการร่วมกัน

**2.2 การลดภาวะการแข่งขัน** การแข่งขันเชิงธุรกิจของกิจการต่างๆ ทั้งกิจการส่วนบุคคล กลุ่มสหกรณ์ และระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เดียวกันมีความจำเป็นต้องลดการแข่งขันและหาวิธีร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย การมีเครือข่ายจะช่วยลดการแข่งขันทั้งการผลิต เพื่อการผลิตที่เหมาะสม ตามรูปแบบและราคา และร่วมกันจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม

เมื่อมีการบริหารจัดการในการสร้างเครือข่ายที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 6)

1) เป็นเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เครือข่ายเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลไปมาระหว่างแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้จะทำให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดการพัฒนาต่อยอดความรู้และความคิดเดิม ทำให้เกิดศักยภาพทางปัญญาในการสร้างสรรค์กิจกรรมหรือดำเนินธุรกิจร่วมกันที่เป็นประโยชน์หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้

2) เป็นเวทีสำหรับการปฏิบัติในพื้นที่ร่วมกัน เครือข่ายเป็นแหล่งสำหรับการทำงานสนับสนุนต่างๆ และเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถเข้าถึงเรื่องที่กำลังสนใจได้ทุกแง่มุม เป็นช่องทางที่ช่วยให้เกิดการประสานระหว่างกลุ่มหรือองค์การที่เป็นเครือข่ายหรือสมาชิก ในด้านความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขอบข่ายของแผนงานวิธีการทำงานตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การสร้างกิจกรรมของเครือข่าย

3) เป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากรเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นที่ระดมสรรพกำลังเพื่อปฏิบัติกิจกรรมของเครือข่ายให้ลุล่วง โดยอาจแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่สมาชิกของเครือข่ายเดียวกัน แลกเปลี่ยนและนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเงินลงทุน สถานที่หรืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

4) เป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันเรื่องสำคัญหรือนโยบายสำคัญ เครือข่ายสามารถที่จะระดมกระแสบางเรื่องเพื่อให้สังคมหรือกลุ่ม เกิดการตื่นตัวในเรื่องนั้นๆ เช่น เรื่องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ หรือภูมิปัญญาชาวบ้านร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งเครือข่ายอาจจะเปิดเวทีในการนำประเด็นปัญหาสำคัญต่างๆ นั้น ไปสู่การนำเสนอหรือผลักดันให้เกิดนโยบายที่เหมาะสมได้

5) นำไปสู่การสร้างแหล่งสะสมทุนเพื่อการพึ่งพาตนเองในอนาคต การที่เครือข่ายมีการระดมพลังเพื่อสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้สหกรณ์ องค์กร หรือกลุ่มมีเงินออมและสามารถสะสมทุนได้มากขึ้น ประกอบกับการเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์มากขึ้นจึงทำให้เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองได้

โดยสรุปแล้ว การเชื่อมโยงการทำงานเป็นเครือข่ายเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เสริมสร้างจุดแข็งขององค์กร ด้วยการเข้าร่วมทำงานกับองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเครือข่ายจะเกิดพลังในการพัฒนาและลดภาวะการแข่งขัน และเครือข่ายยังมีประโยชน์ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ระหว่างกัน เป็นเวทีสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากร สร้างกระแสผลักดันเรื่องสำคัญ หรือนโยบายสำคัญในพื้นที่ และการสร้างแหล่งสะสมทุนเพื่อการพึ่งพาตนเองได้ในอนาคต

### กิจกรรม 14.1.3

เครือข่ายมีความหมายและความสำคัญอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.3)

## เรื่องที่ 14.1.4

### การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์

การสร้างและบริหารเครือข่าย ควรเริ่มต้นด้วยความสมัครใจของผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกเครือข่าย ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ระบุกิจกรรมที่จะร่วมกันทำ มีแกนนำ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สร้างความเป็นเจ้าของ เปิดโอกาสเท่าเทียมกันให้ทุกคน มีทรัพยากรการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องพึ่งพาตนเองได้ ควรมีสถานภาพตามกฎหมาย มีการเชื่อมโยง ติดตามประเมินผล มีระบบจัดการเครือข่ายที่ดี มีการจัดการผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน

การดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์เป็นการร่วมมือกันดำเนินการทางวิชาการ ดำเนินการทางการเงิน และดำเนินการทางการค้า ซึ่งการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์ จะเข้มแข็งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็ง การทำงานร่วมกัน และการร่วมมือกันของสหกรณ์สมาชิก ภายในเครือข่าวนั้นๆ การพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์จึงต้องมีความชัดเจนในศักยภาพของสหกรณ์ รวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งในสหกรณ์ของตน พิจารณาถึงคุณสมบัติของสหกรณ์หรือองค์การที่จะเข้าไปร่วมเป็นเครือข่ายด้วย ต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย ต้องเข้าใจว่าการเข้าเป็นเครือข่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ไม่ต้องการการชี้นำ หรือครอบงำ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องมีกิจกรรมร่วมกัน จึงจะทำให้การพัฒนาเครือข่ายประสบความสำเร็จในการร่วมมือกันเป็นเครือข่ายอย่างแท้จริง

#### 1. การสร้างและบริหารเครือข่ายในสหกรณ์

ในกระบวนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายมิใช่เพียงส่งเสริมจัดตั้ง สิ่งที่ต้องคิดควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่าย ก็คือ การพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็งเพื่อนำไปสู่การสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร โดยทั่วไปเครือข่าวยานพัฒนาที่ประสบความสำเร็จจะมีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน ได้แก่ 1) การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมเด่นชัด 3) มีมติร่วมกันของแกนนำในท้องถิ่น ในการจัดตั้ง 4) ตอบสนองความต้องการร่วมขององค์การสมาชิก และ 5) สามารถริเริ่มสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ได้ดีและให้ผลประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งส่งผลให้สามารถขยายแนวร่วมในการทำงาน ขยายกิจกรรมและพื้นที่ ดำเนินการสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่าย ผู้นำ คณะกรรมการ และองค์การสมาชิกเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

สตาร์คีย์ (Starkey) (อ้างใน โอภาวดี เข้มทอง, 2560, น. 18) ได้สรุปบทเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของเครือข่ายมาเป็นแนวทางกว้างๆ สำหรับกระตุ้นให้นักพัฒนาสนใจในการสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นวิธีการสร้างและบริหารเครือข่ายของสหกรณ์ได้ ดังนี้ (ปรับปรุงจากโอภาวดี เข้มทอง, 2560, น. 18-24)

1.1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน การจัดตั้งเครือข่ายต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์การที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกที่แข่งขันของเครือข่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรมีการทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงานของเครือข่ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์จะยังคงมีความสำคัญและเหมาะสมสำหรับการทำงานของเครือข่ายในอนาคตอีกหรือไม่ เครือข่ายควรเตรียมตัวสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามเวลา ควรมีการปรับวัตถุประสงค์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผลแล้ว เครือข่ายอาจมีการจัดแจงอะไรบางอย่างขึ้นมาเป็นการชั่วคราวเพื่อสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก และเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็ต้องเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับวัตถุประสงค์ใหม่ๆ อีก หรืออาจสลายตัวเองก็ได้

1.2 ระบุกิจกรรมที่ทำร่วมกันชัดเจน เครือข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก พลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก กิจกรรมอื่นๆ ก็จะไปสู่การเป็นเครือข่ายอื่นๆ ความคิดคักของเครือข่ายไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมเพียงการส่งจดหมายข่าวถึงสมาชิก บัญชีรายชื่อสมาชิกที่มีจำนวนมาก ไม่ใช่สิ่งทดแทนการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้า และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน กิจกรรมที่ชัดเจนไม่ใช่ต้องเป็นการเตรียมการโดยกลุ่มแกนนำของเครือข่าย การให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมเองเป็นการเปิดทางให้เกิดความร่วมมือกันทั้งเครือข่าย ในเครือข่ายที่แข่งขันกิจกรรมของเครือข่ายจะเกิดขึ้นในวงกว้าง บางกิจกรรมดำเนินการโดยกลุ่มแกน แต่หลายกิจกรรมทำโดยสมาชิก

1.3 มีกลุ่มแกนนำที่พิจารณาตนเพื่อเครือข่าย แม้ว่ามีส่วนร่วมในวงกว้างจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเครือข่าย แต่ก็ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงานจัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก บุคคลหรือองค์การที่เป็นกลุ่มแกนต้องคิดให้พ้นจากงานในองค์การของตัวเอง เพราะขณะนี้ตนเองทำหน้าที่ให้กับสมาชิกทั้งหมดไม่ใช่ทำงานให้กับองค์การของตัวเองเท่านั้น กลุ่มแกนต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์การตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื่องจากบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาส่วนใหญ่รู้สึกถูกกดดันให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรของตนไปในการทำงานให้กับเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่ายจึงมักจะได้รับความเอาใจใส่ก็เฉพาะเมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญ ดังนั้น คนหรือองค์การที่พิจารณาตนหรือได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มแกนควรมองความสำเร็จของเครือข่ายในฐานะที่เป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิตและอาชีพ ผลกระทบของขบวนการทางสังคมบางอย่างที่มีต่อโลก เช่น การรักษาระบบนิเวศ การเรียกร้องสิทธิสตรี และการเรียกร้องประชาธิปไตย เป็นต้น ส่วนใหญ่มีผลมาจากองค์การเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มอาสาสมัครกลุ่มเล็กๆ ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านั่นเอง กลุ่มแกนนำต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกเครือข่าย มีการติดต่อสังสรรค์กับสมาชิกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามความคิด

และความต้องการที่เปลี่ยนไปของสมาชิกได้ทัน ถ้าไม่มีการติดต่อกัน กลุ่มแกนนำมีแนวโน้มเพียงที่จะมุ่งไปสู่การรวมศูนย์อำนาจและแยกตัวออกห่างจากสมาชิกมากขึ้นทุกที ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง อาจให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบภายในเครือข่ายหรือให้มีการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตยก็ได้

กลุ่มแกนนำควรมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของเครือข่าย และความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายคนอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอโดยการวิพากษ์ตนเอง ความมองวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่าย และระบบการจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อช่วยให้เครือข่ายดำรงวิธีการทำงานที่ใช้ได้จริง

1.4 หลีกเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจจากการมอบอำนาจ เครือข่ายและกลุ่มแกนควรกำหนดเรื่องที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป การครอบงำ การแยกตัวเองออกห่างจากสมาชิก และการกลายเป็นสมาชิกที่เฉยเมยต่อกิจกรรมเครือข่าย เครือข่ายบางแห่งเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจโดยการมอบให้สมาชิกเป็นคณะทำงานในเรื่องต่างๆ และมีหน้าที่ประสานงานในเรื่องนั้นๆ เครือข่ายไม่ควรทำให้สมาชิกตั้งความหวังไว้กับกลุ่มแกนมากเกินไปที่จะต้องเป็นหน่วยดำเนินงานในทุกกิจกรรม สมาชิกเองก็ควรมีความรู้สึกที่จะรับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมหรือเสนอตัวเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรมของเครือข่ายด้วย ถ้าเครือข่ายไม่มีชีวิตชีวา สมาชิกควรดำเนินตัวเองเท่าๆ กับดำเนินกลุ่มแกนนำ

1.5 การกระจายอำนาจที่จัดตั้งโดยองค์การความช่วยเหลือ เครือข่ายที่จัดตั้งโดยองค์การแหล่งทุน และเครือข่ายด้านการวิจัยและฝึกอบรมระหว่างประเทศ โดยทั่วไปมีจุดเริ่มจากการมีเลขานุการและเจ้าหน้าที่ประจำ ซึ่งมีแนวโน้มจะเป็นเครือข่ายที่มีรูปแบบทางการที่ดำเนินการภายใต้การกำกับของแหล่งทุน แม้ว่าจะเป็นเครือข่ายที่เกิดจากสถาบันเจ้าของทุนที่ทำให้ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนทางการเงินจากนานาชาติ แต่เครือข่ายก็ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้กับสมาชิก ซึ่งอาจทำในลักษณะการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมบางเรื่องได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมอย่างมืออาชีพ มีสถานภาพและความรับผิดชอบที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เครือข่ายสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปเมื่อองค์การแหล่งทุนปิดการช่วยเหลือ

1.6 สร้างหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของ และการเปิดโอกาส ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย กระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรม และวิธีการทำงานของเครือข่ายควรดำเนินไปในลักษณะประชาธิปไตย และทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถควบคุมหรือมีบทบาทในการดังกล่าว เครือข่ายควรเปิดทางให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้าง โดยอาจกำหนดกรอบอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่มีลักษณะบังคับให้สมาชิกและองค์กรแกนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์คัดค้านหรือให้ความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการรวมพลังอันเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย

ในเครือข่ายอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ซึ่งรวมถึงการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรของเครือข่าย การได้เป็นเจ้าของภาพจัดการประชุม การได้รับอุปกรณ์ฝึกอบรม และการเป็นตัวแทน

ของเครือข่ายในคณะกรรมการบริหารเครือข่าย หรือการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เครือข่ายมีความสมานฉันท์และป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยกระหว่างสมาชิก ประเด็นต่างๆ ข้างต้นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

1.7 มีทรัพยากรเพื่อการบริหารเครือข่าย เครือข่ายต้องการทรัพยากรเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย เงินทุนไม่ใช่ทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่เครือข่ายต้องการ โดยจะเห็นได้จากเครือข่ายที่มีทรัพยากรมากมายมหาศาลสามารถจัดตั้งสถาบันนานาชาติได้ กลับมีผลงานออกสู่สังคมน้อยมาก ในขณะที่เครือข่ายบางแห่งมีทุนไม่มากนัก ที่สามารถทำงานปรากฏความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากมาย เนื่องจากสมาชิกมีความตั้งใจ เสียสละเวลา แรงงาน และทรัพยากรส่วนตัวให้กับกิจกรรมของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เงินก็มีความจำเป็นต่อการเข้าร่วมในเครือข่ายต่างประเทศ และการมีพร้อมทั้งสมาชิกที่กระตือรือร้น เสียสละเพื่องานของเครือข่าย และการมีเงินทุนอย่างเพียงพอ ดูจะเป็นเรื่องของความผันผวนมากกว่า

เครือข่ายต้องคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดดวงเงินในการทำกิจกรรม และต้องมีโครงสร้างที่จะดูแลรักษาและจัดการเงินจำนวนดังกล่าว หลักการที่เสนอเป็นแนวทางในเรื่องนี้ คือ เครือข่ายควรให้มิตันทุนในการดำเนินการและค่าเสียหายน้อยที่สุด การหาและการจัดการเงินอุดหนุนต้องการเวลาและแรงงานจากสมาชิกเครือข่ายที่อาจไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อดำรงความน่าเชื่อถือของเครือข่าย ทั้งต่อสมาชิกและผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ต้องให้สมาชิกในวงกว้างเข้ามีส่วนร่วมและรับรู้การจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุนสมาชิกและหน่วยงานที่อุดหนุนเครือข่ายมักจะส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ยิ่งเครือข่ายสามารถได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกได้มากเท่าไรก็จะยิ่งมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่สมาชิกจะให้กับเครือข่ายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงิน ดังตัวอย่างของเครือข่ายวิจัยและพัฒนาแห่งหนึ่งได้ให้บุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ต้องเสียเงินบำรุง แต่สมาชิกต้องส่งบทความหรือความคิดเห็นที่มีต่องานวิจัยและพัฒนาของเครือข่ายกลับมายังกรรมการเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายสามารถได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือช่วยให้เครือข่ายได้รับการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และช่วยให้ได้รับบริการที่จะสนับสนุนสถาบันเครือข่าย อย่างไรก็ตามเครือข่ายต้องระมัดระวังไม่ให้หน่วยงานที่ติดต่อด้วยนั้นเข้ามาครอบงำหรือรวบอำนาจการจัดแจงภายในของเครือข่าย เครือข่ายที่พึ่งพิงหน่วยงานที่ให้เงินอุดหนุนเพียงแห่งเดียว มีแนวโน้มที่จะถูกครอบงำสูงและแม้แต่การกำหนดวาระการสนับสนุนตามอำเภอใจของหน่วยงานนั้นๆ เครือข่ายอาจต้องการการอุปถัมภ์จากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เงินตราในสกุลท้องถิ่น เครือข่ายควรลดค่าใช้จ่ายเพื่อเดินทางโดยเครื่องบินหรือเพื่อไปต่างประเทศให้น้อยลง และมุ่งการสร้างเครือข่ายภายในประเทศมากกว่า หรือตั้งการจัดประชุมนานาชาติให้มาดำเนินการในหรือใกล้ประเทศของตนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ หรืออีกทางหนึ่ง เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการร่วมในเครือข่ายของต่างประเทศ เครือข่ายควรเลือกที่จะไปร่วมประชุมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเอง

1.8 มีความเป็นไปได้และไม่มีปัญหาในการเลี้ยงตัวเอง เครือข่ายส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือหนึ่งแห่งหรือมากกว่า โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตาม มีเครือข่ายบางแห่งก็สามารถพึ่งตนเองได้ในทางการเงิน เช่น ขบวนการสหพันธ์การเกษตรธรรมชาติระหว่างประเทศ (IFOAM-International Federation of Organic Agriculture Movement) ที่มีองค์การแกนอยู่ในประเทศเยอรมนี เครือข่ายนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากสมาชิก ในประเทศพัฒนาเครือข่ายบางแห่ง เช่น สมาชิกสมาคมด้านวิชาชีพสามารถอุดหนุนกิจกรรมของเครือข่ายด้วยเงินค่าสมาชิคนิตยสารและงานอาสาสมัคร สมาชิกมีฐานะดีและสามารถจ่ายเงินส่วนตัวเป็นค่านิตยสารและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปร่วมประชุม ยิ่งกว่านั้นสมาชิกมักจะทำงานในหน่วยงานที่สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่าย และยินยอมให้สมาชิกใช้เวลาทำการไปทำงานให้กับเครือข่ายด้วย เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น การตั้งเครือข่ายในองค์การทำให้เครือข่ายสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ไปได้มาก ทั้งนี้เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรขององค์การ เช่น โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ ในการทำงานของเครือข่ายได้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

1.9 มีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางขึ้นด้วย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมายดึงดูดการมีส่วนร่วมและทำให้ได้รับการอุดหนุนทางการเงินได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่าความถึงการยอมทำตามกฎหมายเสมอไป แต่เครือข่ายที่ได้รับการร่วมมือและนับไว้เป็นพวก ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าเครือข่ายที่ถูกต่อต้านและกีดกันออกไปจากสังคม

ความถูกต้องตามกฎหมายทำได้โดยการมีผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากสังคมเข้าร่วมในเครือข่าย และการเผยแพร่ที่มีเป้าหมายดี การใช้ชื่อที่จำง่ายและเครื่องหมายของเครือข่ายบ่อยๆ ก็สามารถช่วยให้ได้รับการยอมรับจากสังคมและกฎหมาย

คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยีที่เครือข่ายมีการส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยน มีผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่าย ผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้เขียนเอกสารเผยแพร่ ควรมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่เหล่านั้นได้รับความเชื่อได้ว่ามีความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างลัทธิจักรวรรดินิยมทางวิชาการ เครือข่ายการวิจัยและพัฒนา มักได้ประโยชน์จากกลุ่มแกนที่มีผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ มีวิธีการทำงานแบบ "ดีเพื่อก่อ" และมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงของระดับรากหญ้าอย่างใกล้ชิด

1.10 มีการเสริมให้สมบูรณ์และการเชื่อมโยง เครือข่ายแต่ละเครือข่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ โครงการ สมาชิก และระบบการจัดการที่แตกต่างกันแต่มีส่วนที่เชื่อมซ้อนกันอยู่ สะท้อนถึงขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายของเครือข่าย การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลายลักษณะ โดยอาจเป็นการเสริมในแง่ภูมิศาสตร์ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ดำเนินการในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมเครือข่ายแนวราบที่ประกอบด้วยองค์การที่มีรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน ชาวนา สถาบันวิจัย เป็นต้น หรือเชื่อมโยงเครือข่ายที่อยู่ในสาขาวิชาต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น วิทยาศาสตร์ด้านสัตว์ วิศวกรรมทางการเกษตร

สังคมวิทยาชนบท การขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวตั้งที่ช่วยนำความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานส่งเสริม นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานความช่วยเหลือ นักการเงิน และภาคเอกชนเข้าด้วยกันก็มีความจำเป็น

การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายมีความจำเป็นเพื่อ

- 1) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่ม
- 2) ส่งเสริมความร่วมมือที่เสริมซึ่งกันและกันให้เรื่องที่ทำนั้นมีความสมบูรณ์
- 3) หลีกเลี่ยงการแข่งขัน
- 4) ลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการ
- 5) ทำให้ผลประโยชน์ของเครือข่ายมีมากขึ้น
- 6) ใช้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กรต่างๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเชื่อมเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ได้ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

1.11 มีการติดตามผลและประเมินผล เครือข่ายต้องการการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน ไม่เพียงแต่ประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายเป็นระยะๆ ด้วย จากเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น การติดตามผลและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่องยาก ดังนั้นกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย จึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทั้งหมดต้องเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และกำหนด

1.12 มีการจัดการเครือข่ายที่ดี การจัดการเครือข่ายเป็นเรื่องซับซ้อน และมีคนน้อยคนนักที่ได้รับการฝึกฝนมาในสายนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายจำนวนมากสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลุ่มของผู้จัดการมือสมัครเล่นที่มีความกระตือรือร้นซึ่งไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการมาก่อนเลย อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่เครือข่ายทั้งหมดต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือลองผิดลองถูก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการทำงาน หรือการจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคจะเป็นประโยชน์มาก

1.13 จัดสรรการเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์อย่างเป็นทางการและโปร่งใส เครือข่ายมุ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้รับประโยชน์เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายวิจัยและพัฒนาการเกษตร จะประสบความสำเร็จถ้าใช้วิธีการที่พิจารณาหรือรับเอาความคิดเห็นและประสบการณ์ของเกษตรกรมาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย เครือข่ายระดับชาติและระดับนานาชาติก็ได้ประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายของผู้ได้รับประโยชน์ระดับพื้นที่เช่นกัน การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ในส่วนต่างๆ ของประเทศ และระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สมาชิกเครือข่ายสามารถช่วยติดต่อกับกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่นและอำนวยความสะดวกให้การติดตามผลการดำเนินกิจกรรม



1.14 เห็นการมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน การมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำเช่นนั้น สมาชิกต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีผลประโยชน์ในกิจกรรมบางอย่าง มีความปรารถนาจะสมทบอะไรบางอย่างให้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ศรัทธาต่อเครือข่าย เชื่อใจผู้นำเครือข่าย และมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอนาคตของเครือข่าย

โดยสรุป ในการสร้างและบริหารเครือข่ายของสหกรณ์ ถ้ามีวัตถุประสงค์ของการรวมกันเป็นเครือข่ายที่ดี มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งแกร่งของสมาชิก มีการติดตามประเมินผล โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

ด้วยบริบทของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์อาจจะมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งสมาชิก ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือมีศักยภาพดีกว่าสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ของคนในสหกรณ์ร่วมกัน ทั้งในการบริหารจัดการ และความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศได้จัดให้มีการศึกษาอบรมหรือดูงานสำหรับพัฒนาบุคคลในสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง หรือให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่มีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้วในการพัฒนาบุคคลของสหกรณ์ได้

ในการดำเนินกิจกรรมของขบวนการสหกรณ์นั้น จะเป็นการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของสหกรณ์ชั้นปฐม สหกรณ์ชั้นมัธยม และสหกรณ์ชั้นสูงเป็นขบวนการสหกรณ์ ทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนของสหกรณ์โดยการร่วมมือกันดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (ดำรงค์ ปันประณต, 2556, น. 10-11)

1) ร่วมมือกันดำเนินการทางวิชาการ ด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรของสหกรณ์เพื่อพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไปโดยเฉพาะเยาวชนและผู้นำทางความคิด

2) ร่วมมือกันดำเนินการทางการเงิน ด้วยการร่วมมือกันบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์ วิธีการจัดหาทุน วิธีการใช้เงินทุนและการลงทุนเงินของสหกรณ์ เช่น การจัดหาทุนโดยการระดมหุ้น การระดมเงินฝากและการกู้เงิน ใช้เงินทุนโดยลงทุนในการสร้างทรัพย์สินส่วนรวม เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มีเงินต้นระบบส่วนสหกรณ์การเกษตรต้องการเงินทุนไปให้สินเชื่อกับสมาชิก สหกรณ์การเกษตรสามารถสร้างเครือข่ายกับสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการกู้ยืมเงินกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายเพื่อเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ซื้อที่ดินสร้างสำนักงานหรือลงทุนหมุนเวียนโดยการทำธุรกิจเครดิต และลงทุนเงินของสหกรณ์โดยฝากหรือซื้อหุ้นในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น ฝากหรือซื้อหุ้นในธนาคาร หรือซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาล เป็นต้น

3) ร่วมมือกันดำเนินการทางการค้า ด้วยการร่วมมือกันทำธุรกิจการบริการ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการตลาด เช่น สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอต้องการปุ๋ยเพื่อจำหน่ายให้กับสมาชิกของสหกรณ์ในระดับอำเภอเดือนละ 10 ตัน ถ้ารวมกันทุกอำเภอในจังหวัดรวมกันแล้วได้ตั้ง

เดือนละ 100 ดัน ในการรวมกันซื้อของสหกรณ์ก็เช่นเดียวกันกับการรวมกันซื้อปุ๋ยของสมาชิก ทำให้อำนาจการต่อรองสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านราคา การขนส่ง ทำให้ต้นทุนการซื้อปุ๋ยต่ำกว่า แต่ละสหกรณ์สามารถนำปุ๋ยมาขายให้สมาชิกในระดับอำเภอในราคาที่ถูกลงกว่าเดิม

หรือสหกรณ์โคนมในจังหวัดเดียวกันรับน้ำนมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ แต่ถ้าสหกรณ์โคนมหลายแห่งต้องการแปรรูปน้ำนมดิบจึงร่วมกันสร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบ โดยรวมเครือข่ายสหกรณ์สร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบร่วมกัน สามารถลดปัญหาด้านน้ำนมดิบล้นความต้องการของตลาด และเป็นการเพิ่มมูลค่าของน้ำนมดิบด้วย เป็นต้น

หรือสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง สมาชิกสหกรณ์ปลูกข้าวหอมมะลิจำนวนมาก แต่สหกรณ์ไม่มีโรงสีข้าวของตนเอง สหกรณ์การเกษตรสามารถรวมเครือข่ายโรงสีข้าวกับสหกรณ์การเกษตรอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงที่โรงสีข้าว หรือใช้โรงสีข้าวของชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัด เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการรวมพลังสหกรณ์ในระดับจังหวัดและในระดับประเทศ เป็นการเพิ่มพลังในการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนของขบวนการสหกรณ์

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์เป็นการร่วมมือกันดำเนินการทางวิชาการ ดำเนินการทางการเงิน และดำเนินการทางการค้า ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในขบวนการสหกรณ์จะเข้มแข็งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็ง การทำงานร่วมกัน และการร่วมมือกันของสหกรณ์สมาชิกภายในเครือข่ายนั้นๆ

## 2. การพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์

สหกรณ์ ประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของบุคคล จึงควรดำเนินการไปในทุกฝ่าย นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายบุคคลนี้ยังควรกระจายออกไปภายนอกสหกรณ์ด้วย ทั้งบุคลากรที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ หรือนอกขบวนการสหกรณ์ในภาคเอกชน ภาครัฐต่างๆ ทั้งนี้ยึดคติที่ว่า ยิ่งมากเครือข่าย ยิ่งกว้างขวาง และนำประโยชน์มาสู่สหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้น ในส่วนของการสร้างเครือข่าย (Network) เป็นกระบวนการต่างตอบแทน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ทั้งความคิด ข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะ และข้อแลกเปลี่ยน โดยมีการบอกต่อ ชักนำ รวมถึงการติดต่อระหว่างกัน ด้วยการแบ่งปันเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนที่อยู่ในแวดวงของการโยงใย ทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายที่ดีที่สุดจึงอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของการให้เป็นปรุปรวมและการต่างตอบแทน ซึ่งก็เป็นเรื่องของการให้และการรับที่เท่าเทียมกัน

ความสำเร็จของเครือข่ายสหกรณ์จะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารงานของเครือข่ายในสหกรณ์ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ของเครือข่าย ความคาดหวังของสมาชิกและสหกรณ์ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ผลประโยชน์ กิจกรรมและการจัดสรรทุน เป็นต้น การที่จะทำงานในลักษณะเครือข่ายมิใช่เพียงการสร้างเครือข่ายเท่านั้น ควรคำนึงถึงการธำรงรักษาเครือข่ายให้อยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วย กระบวนการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์อาจเกิดขึ้นได้โดยวิธีธรรมชาติที่สมาชิก หรือสหกรณ์จำนวนหนึ่ง พบว่าพวกพ้องมีความสนใจร่วมกันหรือกลุ่มที่เคยเป็นพันธมิตรทำงาน

ร่วมกันเห็นพ้องว่าจะต้องมีกลุ่มหรือเครือข่ายตั้งขึ้นมาใหม่ เพื่อดำเนินการในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน เครือข่าย อาจเกิดขึ้นได้จากการจัดตั้งโดยการสนับสนุนจากภายนอกก่อนแล้วมาสร้างองค์การกันภายหลัง

ทั้งนี้ การสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ อาจเกิดขึ้นได้จาก 3 แนวทาง ดังนี้

1) เกิดจากรัฐเข้าไปริเริ่ม เป็นเครือข่ายที่หน่วยงานภาครัฐไปกระตุ้นให้ประชาชนในพื้นที่ตระหนัก ในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่ม สหกรณ์ และเครือข่ายต่อไป

2) เกิดจากประชาชนหรือสมาชิกสหกรณ์เป็นแกนนำจัดตั้ง โดยเกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ของ ประชาชนหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่ง เกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นลงมือ ริเริ่มในการรวมตัวเข้าเป็นกลุ่มและสหกรณ์เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ลุกล่วงไป หรือบรรเทาลงไป

3) เกิดจากการกระตุ้นของกลุ่มหรือสหกรณ์เอง ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางสำคัญของการเกิดเครือข่าย กลุ่มหรือองค์การ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางเศรษฐกิจและสังคม อาจกล่าวได้ว่า ส่วนใหญ่ของการ เกิดเครือข่ายจะเกิดขึ้นตามแนวทางนี้ เพื่อการประสานประโยชน์ร่วมกัน

การสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องมีกระบวนการ เทคนิค วิธีการในการสร้างและพัฒนาเครือข่าย โดย Cor P.Veer (อ้างใน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, น. 325) ได้อธิบายถึง ความจำเป็นในการ สร้างเครือข่ายว่า การที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มต้องมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร่วมกัน อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มกันเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพื่อ การทำงานร่วมกัน หากจะเป็นเครือข่ายต้องมีปัจจัยอีกหนึ่งข้อ คือ ความร่วมมือที่จะติดต่อสื่อสาร ความ เดิมใจที่จะประสานงานกัน ข้อสำคัญคือ สมาชิกต้องมีการยอมรับ ซึ่งจะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น นอกเหนือจากนี้ในการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์จะต้องเข้าใจใน อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ด้วย

2.1 หลักการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ Cor P.Veer ได้กล่าวถึง หลักปฏิบัติในการสร้างเครือข่าย (อ้างใน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, น. 325) ได้แก่

1) ระบุกลุ่มหรือบุคคลที่สามารถทำหน้าที่กระตุ้นหรือทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้

2) การจัดการเครือข่ายที่ดีต้องมีศิลปะในการประสานประโยชน์ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน

3) ในการพัฒนาการปฏิบัติและการติดตามผลของกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของเครือข่าย ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างสมาชิกเครือข่ายผู้ได้รับประโยชน์และผู้ให้ทุน

4) จำเป็นต้องมีความสนใจร่วมกัน วัตถุประสงค์และทัศนคติร่วมกัน และวิธีการทำงานที่ อำนวยให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ กระบวนการในการสร้างเครือข่าย อาจจำแนกออก ได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 20-21)

2.2.1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่สมาชิก หรือสหกรณ์ ตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์การอื่นๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมจะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงานกับเรา คำถามสำคัญที่จะเกิดในขั้นตอนนี้ คือ จะ เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์การใด จึงจะได้รับประโยชน์ หรือจะต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้า

ร่วมเป็นเครือข่าย และระยะเวลาในการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายจะนานเท่าใด คำตอบสำหรับคำถามบางคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อการทำงานผ่านไประยะหนึ่ง

**2.2.2 ขั้นการติดต่อกับองค์กรที่เป็นสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายร่วมกับสหกรณ์** หลังจากที่ได้ตัดสินใจว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่าย ก็จะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อชักชวนให้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงาน โดยการรวมเป็นเครือข่ายจะเกิดขึ้นเมื่อทุกหน่วยมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำกิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกัน ดังนั้นจะต้องสร้างความเข้าใจ ความคุ้นเคย และการยอมรับ รวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึก โดยการให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล และหว่านล้อมให้อยากแก้ปัญหาาร่วมกัน อาจเรียกขั้นตอนนี้ว่า เป็นขั้นตอนเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย (Pre-Group) สำหรับสหกรณ์มักจะยึดถือตามหลักสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ เป็นแนวปฏิบัติ

**2.2.3 ขั้นตอนการสร้างพันธมิตรร่วมกัน** เป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพันร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้สหกรณ์ที่เข้าสู่การตกลงที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาาร่วมกัน จะต้องมีความรู้เพียงพอที่จะทำกิจกรรมได้ ดังนั้นจึงต้องเสริมความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจกระทำได้โดยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสหกรณ์ หรือแลกเปลี่ยนกับสหกรณ์นอกกลุ่ม เช่น ศึกษาดูงาน เชิญวิทยากรมาถ่ายทอดเพิ่มพูนความรู้ เป็นต้น อาจเรียกรวมขั้นตอนนี้ว่า กลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายก็เป็นขั้น Information Cooperation

**2.2.4 ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์** เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการริเริ่มกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน ขณะเดียวกันมีการตกลงกันในเรื่องการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งเริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่ายกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิและหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม เป็นต้น ขั้นตอนนี้ อาจเรียกว่า ขั้นกิจกรรมกลุ่ม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นการสร้างเครือข่ายก็เรียกว่า ระดับ Formal Agreement ในขณะที่เครือข่ายเริ่มต้นพัฒนาเป็นขั้นตอนลำดับนี้ ภายในสหกรณ์สมาชิกก็ต้องมีการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อเอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของเครือข่ายเช่นกัน อย่างไรก็ตามแต่ละสหกรณ์ก็ยังคงความเป็นเอกเทศของตนไว้ได้

**2.2.5 ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือการขยายเครือข่าย** หลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์นำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกัน เมื่อผลงานเป็นที่ปรากฏชัด และองค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ของเครือข่ายจะแน่นแฟ้นขึ้น พร้อมกับการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์และด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นอาจนำไปสู่การขยายตัว ซึ่งอาจปรากฏในรูปของการขยายกิจกรรมหรือการขยายกลุ่มตามพื้นที่ หรือตามกิจกรรม ในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้ อาจอยู่ในระดับการเข้าลงทุนในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Jointventure) เช่น สหกรณ์ที่ผลิตข้าวกับสหกรณ์ที่ผลิตปุ๋ยชีวภาพ อาจสร้างเครือข่ายร่วมเป็นสหกรณ์ผลิตข้าวและปุ๋ยชีวภาพต่อไป

**2.3 ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งหรือการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์** นอกจากความเข้าใจที่มีระหว่างกัน ในเรื่องอุดมการณ์เป้าหมายในการทำงานแล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดตั้งหรือสร้างเครือข่าย

จะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เป็นข้อพิจารณาสำคัญ ซึ่งมีได้มีความสำคัญเฉพาะต่อสหกรณ์ องค์การหรือกลุ่มที่จะเป็นผู้ริเริ่มเครือข่ายนั้น แต่ยังคงหมายถึง สหกรณ์ องค์การ หรือกลุ่มที่จะเข้าเป็นเครือข่ายด้วย เพราะการเข้าไปร่วมเป็นเครือข่ายใด ก็หมายถึง เข้าไปสร้างเครือข่ายด้วยเช่นกัน ข้อควรคำนึงหรือพิจารณาเหล่านี้ ได้แก่ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์, 2552, น. 21-22)

**2.3.1 ต้องมีความชัดเจนในศักยภาพ รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งในสหกรณ์ของตน** ความเข้าใจดังกล่าวจะช่วยให้มองเห็นประโยชน์ที่สหกรณ์ จะสามารถสร้างเครือข่ายหรือรับจากเครือข่าย

**2.3.2 ต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของสหกรณ์หรือองค์การที่จะเข้าไปร่วมเป็นเครือข่ายด้วย คุณสมบัติ** ได้แก่ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ และศักยภาพขององค์การ ซึ่งจะสังเกตได้จากสิ่งต่างๆ เช่น รูปแบบการตัดสินใจว่าเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ความเปิดเผย การปฏิบัติต่อกันระหว่างสมาชิก และความร่วมมือกันภายใน ภาพพจน์ในสายตาชุมชน สาธารณชน ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ทำให้เห็นภาพรวมเครือข่าย

**2.3.3 ต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย** ความเสี่ยงที่ว่านี้ ได้แก่ การฉกฉวยโอกาสในเรื่องข่าวสารข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

**2.3.4 ต้องเข้าใจว่าการเข้าเป็นเครือข่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ** ซึ่งในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย หมายถึง การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ แม้จะมีการพึ่งพิงระหว่างกันแต่เป็นการพึ่งพิงบนพื้นฐานของการเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การเป็นเพียงผู้รับหรือผู้ให้อย่างเดียวก่อให้เกิดผลเสียต่อทั้งสองสหกรณ์

**2.3.5 ต้องเข้าใจว่าเครือข่ายต้องเป็นอิสระจากสหกรณ์เดิม** การเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่าย เป็นการเข้าร่วมโดยบางส่วนเท่านั้น และเครือข่ายมีพันธกิจที่จะต้องบรรลุเช่นเดียวกับที่สหกรณ์เดิมมีพันธกิจของตนที่จะต้องบรรลุเช่นกัน

**2.3.6 เครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ไม่ต้องการการชี้นำ หรือครอบงำ โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง** การชี้นำทำให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดความรู้สึกว่าตนเองขาดการมีส่วนร่วมและความคิดเห็นไม่ได้รับการรับฟังขณะเดียวกัน การทำงานในเครือข่ายต้องทำงานเป็นทีม ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นและตัดสินใจร่วมกัน

**2.3.7 เครือข่ายต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน** การติดต่อสื่อสารกับแบบเปิดเผยและสม่ำเสมอเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้น เครือข่ายก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานที่แม้จะมาจากต่างที่กัน ตัดสินใจกระทำการใดที่จะสนองตอบต่อปัญหา ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**2.3.8 เครือข่ายต้องมีกิจกรรมร่วมกัน** กิจกรรมจะเป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมโยงเครือข่ายไว้ได้ และต้องมีการแบ่งงานกันทำ เครือข่ายที่ไม่มีกิจกรรม คือ เครือข่ายที่ตายแล้ว

โดยสรุป ข้อควรคำนึงหรือพิจารณาในการจัดตั้งหรือการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ ประกอบด้วย ต้องมีความชัดเจนในศักยภาพ รวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งในสหกรณ์ของตน พิจารณาถึงคุณสมบัติของสหกรณ์หรือองค์การที่จะเข้าไปร่วมเป็นเครือข่ายด้วย ต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย ต้องเข้าใจว่าการเข้าเป็นเครือข่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ไม่ต้องการการชี้นำ หรือครอบงำ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องมีกิจกรรมร่วมกัน

จากข้อพิจารณาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายเป็นกิจกรรมที่ต้องการเวลา ทั้งการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารก็เป็นสิ่งจำเป็น ฝ่ายบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสดงให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายเป็นความสำคัญในระดับต้นๆ เช่นกัน

**กิจกรรม 14.1.4**

1. เครือข่ายนำมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป
2. การพัฒนาเครือข่ายในสหกรณ์มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

*(โปรดทำกิจกรรม 14.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.4)*

## แผนการสอนตอนที่ 14.2

### การมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 14.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 14.2.2 กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์
- 14.2.3 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคม ขบวนการสหกรณ์ทำให้มวลสมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การมีส่วนร่วมในสหกรณ์จึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์เพื่อให้อุดมการณ์สหกรณ์ได้เกิดผลเป็นรูปธรรมนั่นคือ การกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรม และสันติสุขในสังคม
2. การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือ การปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมก่อปรประโยชน์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยวิธีการสหกรณ์
3. การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหลักในขบวนการสหกรณ์ ถ้าขาดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมแก้ไข ของสมาชิกสหกรณ์ตั้งแต่แรกเริ่มแล้ว การกระทำกิจการใดๆ ของสหกรณ์ย่อมไม่ประสบความสำเร็จ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบและเงื่อนไขของการมีส่วนร่วมได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.2 “กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนการมีส่วนร่วม และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.3 “การพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ และเครื่องชี้วัดความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 14.2.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมนับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกองค์การ ในสหกรณ์ก็เช่นกัน เมื่อสหกรณ์คือ “องค์การของบรรดาบุคคลซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน ควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการอันจำเป็น และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม” หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ซึ่งมุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้ถือหุ้น หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัดและเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งธุรกิจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าถ้าไม่มีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ก็ไม่อาจเกิดเป็นองค์การสหกรณ์ได้

สหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคม ขบวนการสหกรณ์ทำให้มวลสมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์จึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อน ขบวนการสหกรณ์ เพื่อให้อุดมการณ์สหกรณ์ได้เกิดผลเป็นรูปธรรม นั่นคือ การกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรม และสันติสุขในสังคม

#### 1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมีผู้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละบุคคลที่เป็นเป้าหมาย มีความหลากหลายไม่ตายตัว ความหมายของคำว่ามีส่วนร่วม (Participation) นักวิชาการ องค์การ และหน่วยงานให้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

สรฤทธ จันสุข (2553) อธิบายการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคล ในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่ง การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนที่เป็นไปในรูปแบบของผู้เข้าร่วม มีส่วนกระทำให้เกิดผลของกิจกรรมที่เข้าร่วม มิใช่เป็นผู้ร่วมคิดตัดสินใจหรือผู้ได้รับประโยชน์เท่านั้น

สถาบันพระปกเกล้า (2553) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน การพัฒนา ทั้งในการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิด ริเริ่ม ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ดัดสินใจและปฏิบัติตามแผน ร่วมตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ร่วมติดตามประเมินผลและรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบต่อประชาชน ชุมชน และเครือข่ายทุกรูปแบบในพื้นที่



กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552, น. 5) การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผล กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนามิได้หมายถึง การให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่หมายถึงการให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชน และรับประโยชน์ร่วมกันโดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน

จากความหมายที่กล่าวมา การมีส่วนร่วมมีความหมายที่หลากหลายนับตั้งแต่การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบเรื่องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ อารมณ์ ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม กับทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่ม การให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ทำทุกอย่าง ไม่ใช่ข้าราชการกำหนดไปแล้ว ให้ประชาชนมาร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุกอย่างต้องเป็นเรื่องที่ประชาชนคิดขึ้นเอง การที่ประชาชนต้องเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในระดับต่างๆ ทางการจัดการบริหาร และทางการเมืองเพื่อกำหนดความต้องการในชุมชนของตน การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสังคมว่าจะเป็นสังคมขนาดเล็ก หรือสังคมขนาดใหญ่ มีส่วนช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ต่อสังคมนั้นๆ อันได้แก่ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เช่น การพิจารณาปัญหา การตั้งนโยบาย การตัดสินใจประเด็นปัญหาสำคัญทั้งหลายเกี่ยวกับการพัฒนาประชาชาติและการประเมินความต้องการของสังคมนั้นๆ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นับตั้งแต่การวางแผน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

โดยสรุปแล้ว การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้บุคคลภายในกลุ่มได้มีส่วนร่วมกระทำการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรและมีความรับผิดชอบในกิจกรรมที่กระทำโดยกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการคิดร่วมพิจารณา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบต่อตัวบุคคลเอง

ดังนั้น การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ หมายถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการบริหารงานในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์ โดยการส่งเสริมให้สมาชิกให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ตลอดจนมีการควบคุมโดยตรงจากสมาชิกโดยการใช้สิทธิ์ 1 คน 1 เสียง ผ่านมติที่ประชุมใหญ่ และมีการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

## 2. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ

เป็นการสื่อสารสองทางทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม ทั้งนี้ เพราะการมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา เป็นการสร้างฉันทามติ และทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ อีกทั้งช่วยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในกรณีที่ย่ำแย่ที่สุด ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม และช่วยให้ทราบความห่วงกังวลและค่านิยมของสาธารณชน รวมทั้งเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกระดับ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผล เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ

การมีส่วนร่วมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารและการจัดการองค์การ ดังนี้

2.1 ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง

2.2 กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้

2.3 เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผลวิวัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้

2.4 ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์การและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

สำหรับความสำคัญของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ ธโสธร ตูทองคำ (2553, น. 14-15) ให้ทรรศนะว่า การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญนับตั้งแต่การถือกำเนิดของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมมีความสำคัญนับตั้งแต่การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในเรื่องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อสมาชิกเอง การมีส่วนร่วมมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของสมาชิกในสถานการณ์ของกลุ่มที่รวมกันเป็นสหกรณ์ และผลของการมีส่วนร่วมย่อมทำให้สมาชิกเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน การมีส่วนร่วมเป็นการให้สมาชิกให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นทั้งหลายในระดับต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ จุดเน้นของการมีส่วนร่วมของสหกรณ์จึงอยู่ที่สมาชิกสหกรณ์

ดังนั้น การมีส่วนร่วมในสหกรณ์จึงมีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ในการเปิดโอกาสให้เข้าดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ภารกิจ หรืออื่นใด ตามที่กฎหมาย กติกา ระเบียบ หรือธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น การมีส่วนร่วมจึงนับเป็นหัวใจของความสำเร็จของสหกรณ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ควรมีจุดเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญกับความต้องการและปัญหาของสมาชิกสหกรณ์ กิจกรรมที่สหกรณ์กำหนดต้องเป็นไปเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก หรือเพื่อแก้ปัญหาของสมาชิกโดยรวม โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การดำเนินการของสหกรณ์ต้องกระทำในรูปของกลุ่มที่เป็นสหกรณ์ มิใช่ในรูปของสมาชิกแต่ละคน การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ต้องให้สมาชิกรับรู้และรับทราบเพื่อสร้างพลังและอำนาจต่อรองของกลุ่มและความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ขณะเดียวกันต้องมุ่งเน้นขีดความสามารถของสมาชิกและสหกรณ์ที่ดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และปลูกฝังความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ของ

สมาชิกด้วยการปลูกฝังน้ำใจสหกรณ์ (Cooperatives Spirit) ให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความสามัคคีและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรก กิจกรรมที่ถือกำเนิดขึ้นนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เป็นหลัก ขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของชุมชน ผลผลิตภายในชุมชน เป็นต้น และที่สำคัญ คือ การดำเนินการของสหกรณ์ทั้งหลายควรให้สมาชิกสหกรณ์เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเพื่อให้รับรู้รับทราบและเข้าใจถึงการดำเนินการของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อร่วมกันตัดสินใจในวาระหรือประเด็นที่มีความสำคัญตามลำดับต่อไป

เมื่อพิจารณาจากลักษณะสังคมวัฒนธรรมไทย จะพบว่า ความเป็นสหกรณ์จะกระทบถึงการมีส่วนร่วม เพราะจากลักษณะของวิถีชีวิตดั้งเดิมของคนไทยในชนบทต่างไม่คุ้นเคยกับการมีส่วนร่วมทางการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันซึ่งส่งผลต่อการไม่สนใจในการเข้าร่วมประชุม การตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นจนกลายเป็นลักษณะส่วนใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ และนับเป็นปัญหาสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน ดังนั้น ความเข้มแข็งของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิก การให้การศึกษอบรมด้วยวิธีการทั้งหลายและการสนับสนุนจากภายนอก ทั้งการกระจายอำนาจ การปฏิรูปการปกครอง การให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล และการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม จึงนับเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ปัญหาเหล่านี้ลดความสำคัญลง ขณะเดียวกันยังเป็นการเพิ่มศักยภาพของสหกรณ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยสรุปแล้ว การมีส่วนร่วมมีความสำคัญในสหกรณ์ เพราะการมีส่วนร่วมทำให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์ ทำให้ภาพลักษณ์ความเป็นตัวตนของสหกรณ์เด่นชัด และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ดึงมาที่องค์กรธุรกิจอื่นไม่มี เนื่องด้วยการมีส่วนร่วมในองค์กรธุรกิจอื่นอาจเกิดขึ้นจากการมีผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันหรือด้วยการบังคับจากผู้นำองค์กรให้ปฏิบัติตาม แต่การมีส่วนร่วมในสหกรณ์เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ จึงก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติตามอุดมการณ์ที่มุ่งหวัง นั่นคือ การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันเพื่อนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีสันติสุขในสังคมของมวลสมาชิกสหกรณ์ โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสหกรณ์ใช้หลักประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนมีสิทธิและหน้าที่เท่าเทียมกัน มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อเป็นตัวแทนมวลสมาชิกในการตัดสินใจและบริหารงานสหกรณ์สหกรณ์จึงเป็นองค์กรธุรกิจที่สามารถสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ได้ครอบคลุม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกสหกรณ์ อีกทั้งการมีส่วนร่วมเป็นการระดมความคิดเห็นจากเสียงส่วนใหญ่ของมวลสมาชิกซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ และนำไปสู่การบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับมวลสมาชิกได้ตรงตามความต้องการ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกันในภายหลัง

### 3. องค์ประกอบและเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชนหรือองค์กร ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมการดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันของกลุ่ม และ

เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มด้วย ทั้งนี้องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม มี 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่งๆ จะต้อง มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

3.2 ต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบ และลักษณะอย่างไร เพื่อที่บุคคลจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

3.3 ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามีส่วนร่วมจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปกลุ่มบุคคลเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม อยู่แล้วโดยพื้นฐาน

การมีส่วนร่วมของบุคคลมีอยู่ในเกือบทุกกิจกรรมของสังคม ขึ้นอยู่กับความสนใจและประเด็นใน การพิจารณาแต่มีเงื่อนไขพื้นฐานในการมีส่วนร่วมว่าต้องมีอิสรภาพ ความเสมอภาค และความสามารถใน การเข้าร่วมกิจกรรม โดยเงื่อนไขในการมีส่วนร่วม 3 ประการ คือ

**ประการแรก: ต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to Participation)** หมายถึง มีอิสระที่ จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ การถูกบังคับให้เข้าร่วมไม่ว่าจะในรูปแบบใด ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

**ประการที่สอง: ต้องอยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค (Fairness to Participation)** บุคคลที่เข้าร่วม ในกิจกรรมใดจะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ

**ประการที่สาม: ต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to Participation)** บุคคลหรือกลุ่ม เป้าหมายจะต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้นๆ หมายความว่าในบางกิจกรรมแม้จะกำหนด ว่าผู้เข้าร่วมมีเสรีภาพและเสมอภาค แต่กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่ม เป้าหมาย การมีส่วนร่วมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

ทั้งนี้ จากองค์ประกอบและเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม สามารถจำแนกรูปแบบของการมีส่วนร่วม ได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

**รูปแบบแรก: การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง** เกิดจากการรวมตัวกันโดยสมัครใจหรือรวมกลุ่ม กันเอง โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก

**รูปแบบที่สอง: การมีส่วนร่วมแบบชักนำ** เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจชักนำหรือสนับสนุน ผลักดันให้ ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีโอกาสและบทบาท

**รูปแบบที่สาม: การมีส่วนร่วมแบบบังคับ** เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจจัดการและดึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามาจัดวาง และแสดงบทบาทอย่างไม่เต็มใจ

ในองค์การสหกรณ์รูปแบบของการมีส่วนร่วมเป็นการมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง เนื่องจากสหกรณ์ เกิดจากการรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ และเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองของกลุ่มคนที่ประสบปัญหาทาง ด้านเศรษฐกิจและสังคมที่คล้ายกัน ปราศจากการกีดกันและการบีบบังคับ มีความต้องการที่จะร่วมมือกัน เพื่อแก้ปัญหาที่พวกเขาประสบอยู่บนหลักการพื้นฐานของระบอบประชาธิปไตย โดยมีขั้นตอนกระบวนการ ร่วมกันที่เป็นวิธีการสหกรณ์ กล่าวคือ เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

ทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ทั้งนี้ รูปแบบการมีส่วนร่วมของสหกรณ์จึงมีความเกี่ยวข้องทั้งกับการเป็นสมาชิก การเป็นสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม การเป็นกรรมการ และการเป็นประธาน ส่วนที่สำคัญที่สุด คือ การเป็นสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมที่พัฒนามาจากการเป็นสมาชิก เพราะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สหกรณ์พัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับรูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ จัดเป็นรูปแบบการจัดการโดยตนเอง เป็นรูปแบบที่จัดเป็นองค์การทางสังคมที่เป็นองค์การประชาชน ด้วยการควบคุมการบริหารจัดการภายในด้วยสมาชิกของสหกรณ์เอง การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ยังแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

**รูปแบบแรก:** การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการดำเนินการของสมาชิกที่มีบทบาทสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญในการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ เช่น การเข้าร่วมประชุม การเลือกตั้งกรรมการ เป็นต้น

**รูปแบบที่สอง:** การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ เป็นการมีส่วนร่วมที่ให้ความร่วมมือในการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น การจ่ายเงินค่าสมาชิก การต่ออายุสมาชิก เป็นต้น

**รูปแบบที่สาม:** การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เช่น การซื้อสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า การซื้อวัสดุอุปกรณ์จากสหกรณ์นิคม การจำหน่ายข้าวเปลือกกับสหกรณ์การเกษตร การจำหน่ายพืชผลการเกษตรให้กับสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

**รูปแบบที่สี่:** การมีส่วนร่วมในการประเมิน เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สมาชิกทั้งหมดต้องร่วมกันทบทวนกิจกรรมของสหกรณ์ที่ถือกำเนิดในรอบการประเมินที่อาจเป็นหกเดือน หนึ่งปี สองปี หรืออื่นใด เพื่อพิจารณาถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว หรืออื่นใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข ยกเลิก หรือทบทวน กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน การมีส่วนร่วมของสมาชิกของสหกรณ์จึงนับเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง เช่น การเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี เป็นต้น และการมีส่วนร่วมทางอ้อม เช่น การควบคุมการทำงานของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์เกิดจากการที่สมาชิกเห็นถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสหกรณ์ นั่นคือ อุดมการณ์สหกรณ์จึงเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ ปราศจากการบีบบังคับโดยหวังว่าสหกรณ์สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่พวกเขาประสบอยู่ได้ และสหกรณ์จะนำพาสมาชิกไปสู่การกินดี อยู่ดี มีสันติสุขในสังคม ด้วยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของมวลสมาชิกสหกรณ์ ตามวิธีการสหกรณ์ด้วยหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ เป็นพื้นฐานแนวทางในการปฏิบัติร่วมกับการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกนั่นเอง

#### กิจกรรม 14.2.1

1. จงอธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ มาพอสังเขป
2. การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างไรกับสหกรณ์ จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.1)

## เรื่องที่ 14.2.2

### กระบวนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

ระบบสหกรณ์มีอุดมการณ์พื้นฐานว่า “สมาชิกทุกคนมีความเท่าเทียมกัน” ไม่ว่าจะมีความแตกต่างกันอย่างไร มีหุ้นในสหกรณ์มากหรือน้อยก็จะมีฐานะเป็นสมาชิกสหกรณ์เท่าเทียมกัน ทุกคนมีสิทธิ์ได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน และระบบสหกรณ์ยังให้สมาชิกทุกคนร่วมมือร่วมใจกันเพื่อแก้ปัญหาของมวลสมาชิกด้วยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่ทำให้คนไทยได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันภายใต้กฎเกณฑ์ข้อบังคับที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น และร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ตามความประสงค์ของหมู่สมาชิก

การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจหลักในสหกรณ์ ถ้าขาดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมกอบประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์ตั้งแต่แรกเริ่มแล้ว การกระทำกิจการใดๆ ของสหกรณ์ย่อมไม่ประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล 3 ฝ่าย อันได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ถ้าทั้ง 3 ฝ่ายมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างทอ่งแท้ ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด มีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในองค์ความรู้เรื่องสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเหมาะสม ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยจะมีจำนวนสหกรณ์ที่เข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นอีกหลายสหกรณ์

#### 1. ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

การมีส่วนร่วม (Participation) นับเป็นองค์ประกอบสำคัญนับตั้งแต่การถือกำเนิดของสหกรณ์ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในเรื่องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อสมาชิกเอง เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของสมาชิกในสถานการณ์ของกลุ่มที่รวมกันเป็นสหกรณ์ และผลของการมีส่วนร่วมย่อมทำให้สมาชิกเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกตัดสินใจในประเด็นทั้งหลายในระดับต่างๆ

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม (ธโรธร ตูทองคำ, 2553, น. 10-11) เป็นการกระทำใน 4 ลักษณะ ประกอบด้วย ลักษณะแรก การเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดว่าอะไรคือความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน ประการที่สอง การเป็นผู้ระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อสนองตอบความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ประการที่สาม การเป็นผู้มีบทบาทในการปรับปรุงวิธีการกระจายสินค้าและบริการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประการที่สี่ การเป็นผู้ได้รับความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจที่จะสร้างกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงนับเป็นแนวทางและจุดหมายปลายทางโดยตัวของมันเอง ในแง่ที่ว่าประชาชนทุกคนต่างมีจิตปรารถนาและเกิดความรู้สึกพึงพอใจอย่างมากในการเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนต่อการสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนแรก: การร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา เสนอความคิดเห็น

ขั้นตอนที่สอง: การร่วมวางแผน

ขั้นตอนที่สาม: การร่วมดำเนินการ เป็นการร่วมแรง ร่วมบริจาคเงินและวัสดุอุปกรณ์

ขั้นตอนที่สี่: การร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการ

ขั้นตอนที่ห้า: การร่วมประเมินผลโครงการ

สำหรับการมีส่วนร่วมในสหกรณ์นั้น เกิดจากการรวมตัวกันเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกันของบุคคลหลายๆ คน (มวลสมาชิกสหกรณ์) แต่มีเป้าประสงค์หรืออุดมการณ์เดียวกัน คือ การกินดี อยู่ดี และมีสันติสุขในสังคม ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ จึงประกอบด้วย

1.1 ร่วมคิด เป็นขั้นตอนการหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น การหาความต้องการของสมาชิก ตลอดจนวิธีการและแนวทางแก้ไขปัญหานั้น โดยสมาชิกสหกรณ์นำความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และประสบการณ์มาใช้ในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา ตลอดจนวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1.2 ร่วมทุน เป็นขั้นตอนการใช้ทรัพยากรที่มีให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยสมาชิกนำเงินมาถือหุ้นกับสหกรณ์ ตลอดจนการนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ตามกำลังความสามารถของตนเองโดยไม่เดือดร้อนแก่ตนเองและผู้อื่น เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เน้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามขีดความสามารถของสหกรณ์ และเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งสหกรณ์

1.3 ร่วมแรง เป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งสหกรณ์ โดยสมาชิกสหกรณ์ร่วมกันทำงาน ร่วมทำกิจกรรมกับสหกรณ์ ทั้งกิจกรรมทางด้านธุรกิจ เช่น การซื้อสินค้าปัจจัยการผลิตกับสหกรณ์ การนำผลผลิตทางการเกษตรมาขายให้กับสหกรณ์ ฯลฯ และกิจกรรมทางด้านสังคม เช่น การพัฒนาชุมชน วัด ถนน ทางเข้าหมู่บ้าน การร่วมงานบุญ งานทอดกฐิน งานทอดผ้าป่า หรืองานสาธารณประโยชน์ที่จัดขึ้นโดยสหกรณ์เพื่อประโยชน์ของชุมชนส่วนรวม เป็นต้น

1.4 ร่วมใจ เป็นขั้นตอนการสนองตอบการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งสหกรณ์ จากการร่วมคิด ร่วมทุน ร่วมแรง เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างเรียบร้อยและต่อเนื่องต้องใช้ขั้นการร่วมใจด้วย โดยที่สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี และมีความจงรักภักดีต่อสหกรณ์โดยการทำธุรกิจและใช้บริการของสหกรณ์ ตลอดจนปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.5 ร่วมกอบปรโยชน์ ถือเป็นขั้นตอนการติดตามประเมินผลและร่วมบำรุงรักษา กล่าวคือ เมื่อสหกรณ์มีผลกำไรจากการดำเนินงาน สหกรณ์จะจ่ายคืนให้สมาชิกเป็นเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ จัดสรรผลกำไรเพื่อสะสมเป็นทุนสำรองเพื่อประโยชน์ในอนาคตของสมาชิก เนื่องจากถ้าสหกรณ์มีทุนสำรองมาก ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ก็มีมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นสหกรณ์ยังสามารถจัดสรรผลกำไรบางส่วนเพื่อการช่วยเหลือสังคม พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้กับสังคมและชุมชน ตามมติแห่งที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เห็นเหมาะสม

โดยสรุปแล้ว การมีส่วนร่วมในสหกรณ์นั้น เกิดจากการรวมตัวกันเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกันของมวลสมาชิกสหกรณ์ โดยมีอุดมการณ์เดียวกัน คือ การกินดี อยู่ดี และมีสันติสุขในสังคม ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ จึงประกอบด้วย การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมก่อประโยชน์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยวิธีการสหกรณ์

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

องค์การอนามัยโลกกำหนดปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 3 ประการ ประกอบด้วย

**ประการแรก:** ปัจจัยจิตใจ หมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนใหญ่ จะมีเหตุผลที่สำคัญสองส่วน คือ การมองเห็นว่าจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และการได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่นให้เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

**ประการที่สอง:** ปัจจัยโครงสร้างของโอกาส หรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการเข้าร่วม และมองเห็นประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการเข้าร่วม ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วมจึงควรมีลักษณะสำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง การกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ที่เข้าร่วมสามารถกำหนดเงื่อนไขจากสภาพความเป็นจริงของตนได้ และการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

**ประการที่สาม:** ปัจจัยด้านอำนาจในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนสามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้

นอกจากนี้ ปัจจัยของการมีส่วนร่วมยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งประกอบด้วย อายุ รายได้ การเป็นสมาชิกกลุ่ม กิจกรรม และโอกาสในการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อกับผู้นำในชุมชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการได้รับข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนา และปัจจัยด้านค่านิยม ได้แก่ การรวมกลุ่ม การพึ่งตนเอง การศึกษาหาความรู้ และการสนใจข่าวสาร และการมุ่งมั่นในการพัฒนาและการทำเพื่อส่วนรวม

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม (ปรับปรุงจาก ธโสธร ตูทองคำ, 2553, น. 12) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยทั่วไป และปัจจัยเฉพาะด้าน

### 2.1 ปัจจัยทั่วไป แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยเฉพาะบุคคล และปัจจัยทางสังคม

**2.1.1 ปัจจัยเฉพาะบุคคล** ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ขนาดของครอบครัว อาชีพ รายได้ และความยาวนานในการอยู่อาศัยในท้องถิ่นที่ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

**2.1.2 ปัจจัยทางสังคม** ประกอบด้วย สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางอาชีพ และที่อยู่อาศัย โดยที่บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่สูงกว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหลายของชุมชนมากกว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำกว่า

### 2.2 ปัจจัยเฉพาะด้าน เป็นปัจจัยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในงานนั้นๆ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การ สิ่งที่มีผลต่อการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจ และภาวะของบุคคล (ผู้นำ)



**2.2.1 แรงจูงใจ (Motivation)** คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคล ส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรมซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วย ทั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และจุดมุ่งหมายของตนเอง

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีคำกล่าวของผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรหรือผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและนำมาใช้ในกิจการต่างๆ ของงานเพื่อส่งผลให้

- 1) การร่วมมือ ร่วมใจ เพื่องาน
- 2) ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
- 3) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผลในการกำกับควบคุมคนในองค์กร
- 4) การเกิดความสามัคคีในองค์กรหรือกลุ่ม
- 5) เข้าใจต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร
- 6) สร้างความคิดใหม่เพื่อองค์กร
- 7) มีศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม

**2.2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)** มีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กรในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใดๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้วอาจส่งผลให้ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ คือ การยอมรับและให้ความร่วมมือ และความตั้งใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์จากปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมที่กล่าวมา

ดังนั้น การมีส่วนร่วมในขบวนการสหกรณ์ จึงประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่

- 1) แรงจูงใจที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ถ้าสมาชิกสหกรณ์มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคมซึ่งก็คือ “อุดมการณ์สหกรณ์” การมีส่วนร่วมของสมาชิกจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นในความสำเร็จของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด บนพื้นฐานความร่วมมือของสมาชิก ทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของสหกรณ์บนพื้นฐานความสามัคคี การรู้จักสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรหนึ่ง การมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเห็นคุณค่าของสหกรณ์ที่ให้ประโยชน์กับสมาชิก ชุมชน และสังคมโดยรวม

2) ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำในสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกผ่านมติที่ประชุมใหญ่ หากสมาชิกเลือกผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม เสียสละ จริงใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม รักษาผลประโยชน์ของสมาชิกและผลประโยชน์ของสหกรณ์ไปด้วยกัน โดยไม่มุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตน สมาชิกสหกรณ์จะเกิดความศรัทธา มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อ องค์การ อดทนธุรกิจและใช้บริการของสหกรณ์ และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์เป็นอย่างดี

#### กิจกรรม 14.2.2

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.2)

### เรื่องที่ 14.2.3

#### การพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

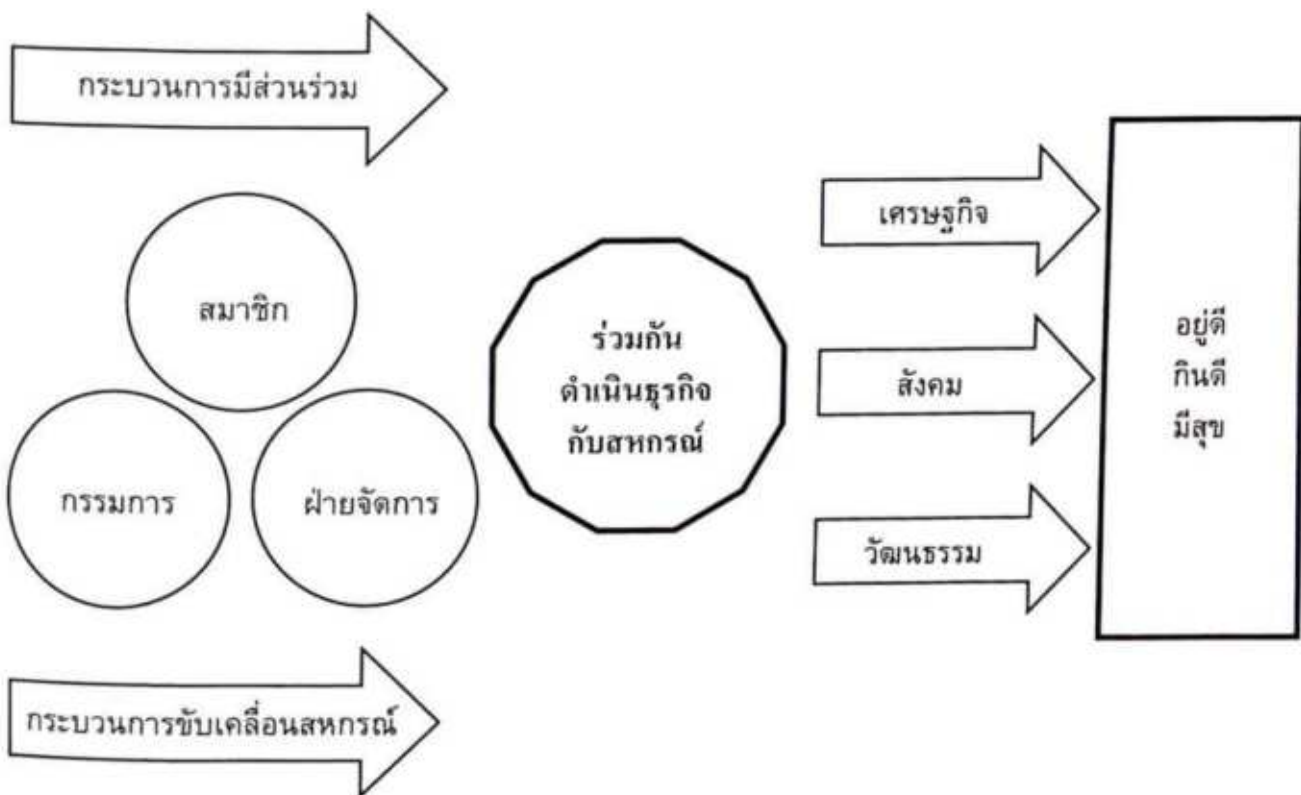
การมีส่วนร่วมนับเป็นองค์ประกอบสำคัญนับตั้งแต่การถือกำเนิดของสหกรณ์ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในเรื่องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อสมาชิกเอง เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของสมาชิกในสถานการณ์ของกลุ่มที่รวมกันเป็นสหกรณ์ และผลของการมีส่วนร่วมย่อมทำให้สมาชิกเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกตัดสินใจในประเด็นทั้งหลายในระดับต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาการมีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพัฒนาสหกรณ์

#### 1. แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ต้องถือกำเนิดจากการสร้างจิตสำนึกให้เกิดกับสมาชิก และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ บุคลากรของสหกรณ์เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ รวมถึงการใช้องค์ประกอบทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น สภาพความเป็นอยู่ วิถีชีวิต การประกอบอาชีพ ทรัพยากร เป็นต้น มาเป็นส่วนประกอบสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ นอกจากนี้ยังต้องมุ่งเน้นการสร้างผู้นำให้มีความเข้มแข็งโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสหกรณ์ที่เริ่มก่อตั้งเพราะผู้นำย่อมมีบทบาทสำคัญในการชักชวนหรือชักจูงให้สมาชิกที่ก่อตั้งและบุคคลที่อาจสมัครเป็นสมาชิกในอนาคตซึ่งอาจเป็นผู้นคนที่อยู่ภายในชุมชนเห็นความสำคัญของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ในขณะเดียวกัน

ยังเป็นการลดการแทรกแซงจากปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะจากรัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดตั้งสหกรณ์ ให้ลดความสำคัญลง การกำหนดแผนและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีความเข้าใจอย่างทั่วถึงร่วมกัน มีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ขณะเดียวกันต้องมีการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนหรือภาคที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

นอกจากนี้ยังต้องพยายามเผยแพร่และถ่ายทอดแนวคิดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกรุ่นก่อนสู่สมาชิกรุ่นหลังเพื่อให้จิตวิญญาณของสหกรณ์ยังคงดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ถูกบิดเบือนจากวัตถุประสงค์เป้าหมาย และเจตนารมณ์ของสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์การร่วมกันของบุคคลในสหกรณ์ ทั้งสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการจะต้องดำเนินงานไปด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และทุกคนในสหกรณ์ก็ได้รับประโยชน์ด้วย โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนไม่ต้องการการบังคับให้ต้องดำเนินการในสิ่งที่ตนเองไม่พึงประสงค์ แม้ว่าบางครั้งผลงานจะเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคงไม่เกิดความพึงพอใจได้ทุกงาน การทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจะสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายด้วยความพึงพอใจของคนทุกฝ่ายได้มากกว่า และยังสามารถความรักและผูกพันต่อกันในระยะยาว เป็นความภาคภูมิใจและต่อสหกรณ์ ดังภาพที่ 14.2



ภาพที่ 14.2 แผนผังความคิดกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคคลในสหกรณ์

จากภาพที่ 14.2 กระบวนการมีส่วนร่วมของคนในสหกรณ์จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่การจะพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมนั้นต้องอาศัยผู้นำสหกรณ์ที่มีวิสัยทัศน์และความรู้ความสามารถ และประสพการณ์ และต้องใช้เวลาพอสมควร ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่การร่วมกันกำหนดเป้าหมายรวมของสหกรณ์หรือวิสัยทัศน์ร่วมของสหกรณ์ วิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน กำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานร่วม และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการควบคุม ประเมิน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำมาสู่การแก้ไขและดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะเป็นการพัฒนาของสหกรณ์แล้ว ยังเป็นการพัฒนาคนของสหกรณ์ให้มีการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมดำเนินงาน ร่วมรับประโยชน์ ร่วมควบคุมดูแล และแก้ไขการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งเราจะเห็นกระบวนการวิจัยชุมชนในปัจจุบันเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ประชาชน สมาชิก หรือคนสหกรณ์ไม่ต้องการการชี้นำที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของตนเอง มิได้เกิดจากการคิดวิเคราะห์ปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง จึงไม่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการทำตามกระแสแบบไฟไหม้ฟางเท่านั้น การมีส่วนร่วมของคนในสหกรณ์ นอกจากการพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์แล้ว ยังได้การพัฒนาคนไปด้วย

การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยให้ทัดเทียมกับนานาประเทศในภูมิภาคเดียวกันยังเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก และต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าจะเห็นผลเป็นรูปธรรม อันเนื่องมาจากการเกิดสหกรณ์ในเริ่มแรกไม่ได้เกิดจากความต้องการของเกษตรกรอย่างแท้จริง แต่เริ่มแรกโดยเป็นเพียงนโยบายการบริหารจัดการของภาครัฐที่เห็นว่าขบวนการสหกรณ์น่าจะเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกษตรกรประสบอยู่ในระยะเวลานั้น คุณค่าสหกรณ์ของคนในสังคมไทยจึงอยู่เพียงแค่เปลือกของจิตสำนึกของคนไทยเท่านั้น การจะพัฒนาให้คุณค่าสหกรณ์เข้าไปถึงแก่นของจิตใจนั้นยังเป็นเรื่องยากและต้องอาศัยเวลา แต่ตลอดระยะเวลากว่า 100 ปี ที่ขบวนการสหกรณ์เข้ามามีบทบาทในประเทศไทย เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าคุณค่าของสหกรณ์เป็นสิ่งที่จับต้องได้ไม่ใช่นามธรรมที่เพ้อฝันกันไปวันต่อวัน สำหรับมวลสมาชิกสหกรณ์ผู้ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง คุณค่าของสหกรณ์ก็จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ การกินดี อยู่ดี มีสันติสุขในสังคม เมื่อท้องอิ่ม คุณภาพชีวิตดี คนเราก็ไม่จำเป็นต้องเบียดเบียนซึ่งกันและกัน

การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาที่แก่นของจิตใจของบุคคล 3 ฝ่าย อันได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้มีจิตวิญญาณของคนสหกรณ์อย่างแท้จริง ทำอย่างไรสมาชิกสหกรณ์ถึงจะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติตามอย่างเป็นกิจวัตร ทำอย่างไรไม่ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่หวังเข้ามาในสหกรณ์เพื่อกอบโกยผลประโยชน์โดยการทุจริต ทำอย่างไรที่จะให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ทำหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มใจให้บริการสมาชิกด้วยการเห็นคุณค่าในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ฯลฯ ทุกคำถามเป็นคำถามที่ต้องการคำตอบ แต่คำตอบที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง บุคคลทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งเป็นเจ้าของปัญหาต้องเป็นผู้ตอบเองโดยอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ คือ กระบวนการมีส่วนร่วม ประสานความร่วมมือกันในสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภาครัฐจะมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนเครื่องมือเสริมในการหาคำตอบนั่นคือ การให้องค์ความรู้ด้านสหกรณ์แก่บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายได้นำมาชบคิดแก้ไขปัญหาไม่ใช่เข้าไปแก้ไขจัดการทุกปัญหาเอง และเมื่อใดที่สหกรณ์ลดการพึ่งพิงความช่วยเหลือจากภาครัฐ ยืนหยัดทำธุรกิจ

ตอบสนองความต้องการของสมาชิก เกิดการกินตื้ออยู่ดีมีสันติสุขได้ด้วยเงินทุนของตนเอง เมื่อนั้นถือว่าสหกรณ์ได้พัฒนาไปสู่การเป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็งอย่างแท้จริง

## 2. เครื่องชี้วัดความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากลเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา และประเมินผลสหกรณ์ในลักษณะกิจกรรมโครงการ หรือหลักเกณฑ์ในปัจจุบันกับการประเมินคุณภาพ หรือการรับรองมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดังต่อไปนี้

- 1) เกณฑ์การจัดมาตรฐานสหกรณ์
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น
- 3) โครงการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 4) การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์
- 5) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์
- 6) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์
- 7) โครงการพัฒนาศักยภาพสหกรณ์แบบเบ็ดเสร็จตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2557, น. 20-21) ได้จัดทำเกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ (Principles Observation Measurement: POM) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลว่าสหกรณ์ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติ และประเมินได้ว่าสหกรณ์ได้นำหลักการสหกรณ์ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ เกิดจากการนำเอาเครื่องมือแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ของสำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ (สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์เดิม) สำนักบริหารเงินทุน (สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์เดิม) สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำนวน 7 เครื่องมือ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยนำเกณฑ์ตัวชี้วัดของแต่ละเครื่องมือมาจัดหมวดหมู่และเชื่อมโยงเข้ากับหลักการสหกรณ์สากล 7 หลัก จากนั้นได้นำคำแนะนำแก้ไข ปรับปรุงจากสำนักสหกรณ์จังหวัดและสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 และ 2 ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมจากที่ประชุมวิพากษ์ของผู้เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์มาจัดทำเป็นระบบสารสนเทศ โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์

เครื่องมือทั้ง 7 เครื่องมือ ถูกนำมาสู่ขั้นตอนการศึกษาเกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์  
จนได้ข้อสรุปของหลักการสหกรณ์และตัวบ่งชี้ ในแต่ละหลักการสหกรณ์ดังนี้

หลักการสหกรณ์ที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย ประกอบด้วย 13 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้

หลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน ประกอบไปด้วย 9 ตัวบ่งชี้

โดยรายละเอียดข้อสรุปของหลักการสหกรณ์และตัวบ่งชี้เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์  
แสดงดังตารางที่ 14.1

ตารางที่ 14.1 ข้อสรุปของหลักการสหกรณ์และตัวบ่งชี้เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
<p><b>หลักการสหกรณ์ที่ 1</b> การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) “สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการ สหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะ สมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการ กีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สหกรณ์รับสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ของสหกรณ์เอง</li> <li>2. สหกรณ์ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขในการรับสมาชิกที่เข้าข่าย และมีลักษณะกีดกันเกี่ยวกับ เพศ สังคม เชื้อชาติศาสนา และฐานะทางเศรษฐกิจ</li> <li>3. ผู้ประสงค์จะเข้าเป็นสมาชิก สมัครใจเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ ถูกบังคับ จากข้อกำหนดหรือเงื่อนไขขององค์การใดๆ</li> <li>4. สหกรณ์มีวิธีการรับสมาชิกที่เปิดเผยและชัดเจน</li> <li>5. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการรับสมาชิกในรูปแบบ ที่เป็นรูปธรรม</li> <li>6. สหกรณ์ทำตามขั้นตอนการกลั่นกรองสมาชิกให้ถูกต้องตาม คุณสมบัติที่แท้จริง</li> <li>7. สหกรณ์ไม่ใช้ภาระความเป็นหนี้มาบังคับไม่ให้สมาชิกลาออก</li> <li>8. สมาชิกของสหกรณ์มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ ที่จดทะเบียน</li> </ol>

ตาราง (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
<p>หลักการสหกรณ์ที่ 2</p> <p>การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)</p> <p>"สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน"</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สหกรณ์มีการเผยแพร่ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้กับสมาชิก ทราบทางเอกสาร หรือการประชุม หรือทางการประชาสัมพันธ์อื่นๆ ให้สมาชิกทราบทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงและถือใช้</li> <li>2. มีสมาชิกเข้าประชุมใหญ่สามัญประจำปีของปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ของสมาชิกที่มีสิทธิออกเสียง หรือถ้าสหกรณ์ใช้ผู้แทนสมาชิกต้องมีผู้แทนสมาชิกเข้าร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด</li> <li>3. การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามหลักประชาธิปไตยหนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง</li> <li>4. มีการตรวจสอบผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการว่ามีคุณสมบัติถูกต้อง ครบถ้วน ตามที่สหกรณ์กำหนด และมีการประกาศผลการคัดเลือกและการตรวจสอบคุณสมบัติให้สมาชิกได้ทราบทั่วกัน</li> <li>5. มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง หรือเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์และมีการสรุปผลการประชุมที่สำคัญให้สมาชิกได้ทราบ</li> <li>6. ในรอบปีที่ผ่านมากรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนครั้งที่จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด</li> <li>7. มีการนำผลการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการดำเนินการเปรียบเทียบกับจำนวนที่กรรมการแต่ละคนมีหน้าที่ต้องเข้าร่วมการประชุมในรอบปีที่ผ่านมา รายงานในที่ประชุมใหญ่ ในวาระการรายงานกิจการประจำปีด้วย</li> <li>8. มีการเลือกผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งมาจากสมาชิก และสหกรณ์ได้แจ้งรายชื่อผู้ผ่านการอบรมแล้ว และประวัติให้ที่ประชุมใหญ่ได้ทราบในวาระการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการก่อนการลงมติเลือกตั้ง</li> </ol>

ตาราง (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ผู้ตรวจสอบกิจการเข้าตรวจสอบกิจการตามแผนงานที่กำหนดและเสนอรายงานทุกครั้ง และมีการเผยแพร่ผลการตรวจสอบเพื่อให้สมาชิกได้ทราบ</li> <li>10. สหกรณ์มีช่องทางและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเปิดเผย</li> <li>11. สหกรณ์มีการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกประกอบการตัดสินใจในนโยบายที่มีผลกระทบต่อสมาชิกส่วนใหญ่</li> <li>12. สหกรณ์นำผลการสำรวจความคิดเห็นจากสมาชิกมาเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดแผนการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>13. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ดำเนินงานหรือลงทุนไม่เป็นไปตามรายการที่กำหนดไว้ตามแผนงาน และงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่</li> </ol>
<p><b>หลักการสหกรณ์ที่ 3</b>                      การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)                      “สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุนถือหุ้นในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกที่ต้องการใช้บริการของสหกรณ์และนำผลการสำรวจมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ</li> <li>2. ในรอบปีที่ผ่านมาสมาชิกทั้งหมดร่วมใช้บริการในธุรกิจของสหกรณ์อย่างน้อยคนละหนึ่งธุรกิจ นอกเหนือจากการถือหุ้นในสหกรณ์</li> <li>3. ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ ปริมาณธุรกิจที่ทำกับสมาชิก มีอัตราส่วนมากกว่าปริมาณธุรกิจที่ทำกับบุคคลภายนอก</li> <li>4. นอกเหนือจากการถือหุ้นในสหกรณ์แล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทุกธุรกิจ มีจำนวนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด</li> <li>5. ในรอบปีที่ผ่านมา มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองสูงกว่าขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด</li> <li>6. ในรอบปีที่ผ่านมา มีการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่มีกำไรให้กับสมาชิกอย่างน้อยหนึ่งธุรกิจ</li> </ol>



## ตาราง (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
<p><b>หลักการสหกรณ์ที่ 4</b> การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) “สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยมีการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีสมาชิกถือหุ้นในสหกรณ์เกินกว่าร้อยละ 20 ของทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมดของสหกรณ์</li> <li>2. การก่อกำหนดผูกพัน การลงทุนกับบุคคลภายนอกที่มีผลตามกฎหมายอันอาจกระทบกับความมั่นคงของสหกรณ์ได้รับความเห็นชอบและตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่ในที่ประชุมใหญ่</li> <li>3. มีการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจหรือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่สมาชิกโดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยไม่พึ่งพาหรือการชี้แนะจากภายนอก</li> <li>4. สหกรณ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงานหลัก/แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในระยะยาว และนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ให้ความเห็นชอบ มีการทบทวนยุทธศาสตร์แผนงานหลัก/แผนกลยุทธ์โดยสม่ำเสมอ</li> <li>5. สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนคู่มือวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการ</li> <li>6. มีการมอบหมายหน้าที่การงาน/ความรับผิดชอบแก่พนักงานสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร หากยังไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีกรรมกรหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>7. สหกรณ์มีอัตราส่วนเงินทุนของตนเองรวมกับเงินฝากจากสมาชิกสหกรณ์มากกว่าเงินกู้ยืมและเงินรับฝากจากบุคคลภายนอก</li> <li>8. การจัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้เกิดจากข้อกำหนดหรือกฎหมายบังคับให้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ก่อนจึงเข้าเงื่อนไขการได้รับผลประโยชน์หรือความช่วยเหลือ</li> <li>9. สหกรณ์มีสำนักงานเป็นของตนเองซึ่งเกิดจากความริเริ่มและความต้องการร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ หากยังไม่มีสำนักงานของตนเองต้องไม่มีเงื่อนไขให้ผู้ให้ใช้สถานที่นำมาบังคับสหกรณ์ได้</li> </ol>

## ตาราง (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
<p><b>หลักการสหกรณ์ที่ 5</b> การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information) "สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิกผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อบุคลากรเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้"</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้กับสมาชิกได้รับทราบ ในโอกาสที่มีการประชุม หรือทางการประชาสัมพันธ์อื่นๆ</li> <li>2. สหกรณ์มีการบันทึกหรือจัดทำฐานข้อมูลการเข้ารับการฝึกอบรมของสมาชิก กรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์และนำมาสรุปเป็นภาพรวมของสหกรณ์หรือเป็นองค์ความรู้เผยแพร่ให้กับสมาชิกสหกรณ์ทราบ</li> <li>3. สหกรณ์มีการให้ความรู้หรือข่าวสารความเคลื่อนไหวให้สมาชิกเป็นระยะผ่านช่องทางต่างๆ</li> <li>4. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์นำสมาชิกไปศึกษาดูงาน เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์และเพิ่มความรู้</li> <li>5. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการนำคณะกรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์และเพิ่มความรู้</li> <li>6. สหกรณ์มีการใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจและการสื่อสาร</li> <li>7. ในรอบปีที่ผ่านมาการกำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีมีการกำหนดกิจกรรมการให้การศึกษาอบรมและพัฒนาบุคลากร (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้</li> <li>8. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อการศึกษาอบรม</li> <li>9. ในรอบปีที่ผ่านมาให้มีการให้การศึกษาอบรมให้ความรู้เรื่องวิธีการตรวจสอบ และการจัดทำรายงานการตรวจสอบแก่ผู้ตรวจสอบกิจการ</li> <li>10. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรม การเผยแพร่ความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ให้แก่สาธารณชนทั่วไป</li> </ol>
<p><b>หลักการสหกรณ์ที่ 6</b> การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สหกรณ์ไม่ค้างชำระค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย</li> <li>2. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันกับสหกรณ์อื่น ในลักษณะเครือข่ายเพื่อทำธุรกิจระหว่างกัน</li> </ol>

## ตาราง (ต่อ)

หลักการสหกรณ์	ตัวบ่งชี้
<p>“สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการประชุมร่วมกันกับสหกรณ์อื่นเพื่อแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์</li> <li>4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมทางธุรกิจหรือให้บริการจากชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น</li> <li>5. สหกรณ์เป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดหรือระดับชาติ</li> <li>6. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการศึกษาดูงานระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานอื่น</li> <li>7. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นพันธมิตรทางด้านธุรกิจกับสหกรณ์อื่น</li> <li>8. สหกรณ์มีกิจกรรมหรือการช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์</li> </ol>
<p>หลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) “สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ หรือจ่ายเงินทุนเพื่อกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์</li> <li>2. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมเกี่ยวกับด้านการศึกษา ศาสนา การกีฬา และด้านช่วยเหลือป้องกันบรรเทาภัยธรรมชาติ</li> <li>3. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการบริจาคเพื่อช่วยเหลือสังคมของชุมชนในเขตแดนสหกรณ์</li> <li>4. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดทำกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน</li> <li>5. สหกรณ์มีแผนและข้อกำหนดในการปฏิบัติด้านการประหยัดพลังงานอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>6. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์ที่ทำร่วมกับชุมชนในบริเวณที่สำนักงานสหกรณ์ตั้งอยู่</li> <li>7. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์จัดให้มีกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมภายในสำนักงานร่วมกันระหว่างกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก</li> <li>8. รอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมในการประสานสัมพันธ์ปลูกจิตสำนึกสมาชิก และชุมชนเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>9. การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนที่สำนักงานสหกรณ์ตั้งอยู่</li> </ol>

ที่มา: ปรับปรุงจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2557, น. 16-21).

จากตารางที่ 14.1 ข้อสรุปของหลักการสหกรณ์และตัวบ่งชี้เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ได้ เช่น

1) สมาชิกสหกรณ์ การมีส่วนร่วมในสหกรณ์สามารถใช้หลักการสหกรณ์ที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ตัวบ่งชี้ 8 หลักการสหกรณ์ที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย ตัวบ่งชี้ 1-5, 8-12 หลักการสหกรณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก ตัวบ่งชี้ 1-4 หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ 1-4 และหลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาหารต่อชุมชน ตัวบ่งชี้ 7-8 เป็นต้น

2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การมีส่วนร่วมในสหกรณ์สามารถใช้หลักการสหกรณ์ที่ 2 ตัวบ่งชี้ 3-7 หลักการสหกรณ์ที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ตัวบ่งชี้ 6 หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ 5 และหลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาหารต่อชุมชน ตัวบ่งชี้ 7 เป็นต้น

3) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ การมีส่วนร่วมในสหกรณ์สามารถใช้หลักการสหกรณ์ที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ตัวบ่งชี้ 6 หลักการสหกรณ์ที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ 5 และหลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาหารต่อชุมชน ตัวบ่งชี้ 7 เป็นต้น

4) สหกรณ์ การมีส่วนร่วมกับสหกรณ์อื่นและชุมชน สามารถตัวบ่งชี้จากหลักการสหกรณ์ที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ตัวบ่งชี้ 1-8 และหลักการสหกรณ์ที่ 7 การเอื้ออาหารต่อชุมชน ตัวบ่งชี้ 1-9 เป็นต้น

นอกจากนี้ ถ้าใช้การวัดความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งเป็นการกล่าวถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิก สหกรณ์มีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก สามารถประเมินได้จากกิจกรรมต่อไปนี้ เช่น

- ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการ

- สหกรณ์มีช่องทางให้สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์

- แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เกิดจากการมีส่วนร่วม

- สหกรณ์มีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนกิจกรรมแก่ชุมชน

- สหกรณ์เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

- สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์

- สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกมาประชุมใหญ่กับสหกรณ์ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของสมาชิก/ผู้แทน

ทั้งหมด

- สหกรณ์มีการระดมหุ้น ระดมเงินฝากจากสมาชิก

ทั้งนี้ การเลือกใช้เครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในสหกรณ์อยู่ที่วัตถุประสงค์ของการวัดว่าจะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในด้านใดต่อไปเป็นสำคัญ

**กิจกรรม 14.2.3**

การมีส่วนร่วมในสหกรณ์เกิดจากบุคคลใดบ้าง และเกิดการมีส่วนร่วมอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 14.3

### กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

14.3.1 กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์

14.3.2 กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษากระบวนการกลุ่ม กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชนศูนย์สวัสดิการตลาด ตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด ที่รวมกลุ่มเพื่อการจัดการทางเศรษฐกิจในการแก้ไขปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการขายผลผลิต ส่วนกรณีศึกษาเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ กล่าวถึงเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลาที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการของสหกรณ์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนในรูปแบบเครือข่ายก่อให้เกิดพลัง ได้แก่ พลังความรู้ พลังของขบวนการ พลังของโครงสร้าง พลังแห่งนโยบาย และพลังการจัดการให้เครือข่ายได้เรียนรู้และยอมรับความจริงซึ่งกันและกัน ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง คิดทำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ การเป็นเครือข่ายก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ได้อย่างยั่งยืน
2. กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ กล่าวถึง แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ และกรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม โดยความสมัครใจในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมกอบประโยชน์ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม ให้สหกรณ์สามารถก้าวไปได้อย่างมั่นคงเข้มแข็ง รวมถึงได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นจากชุมชนและสังคมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.1 “กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.2 “กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 14.3.1

### กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์

ในเรื่องที่ 14.3.1 กรณีศึกษากระบวนการกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์นี้ กรณีศึกษากระบวนการกลุ่ม จะกล่าวถึง “วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว” ที่รวมกลุ่มเพื่อการจัดการทางเศรษฐกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาในการถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการขายผลผลิต สำหรับกรณีศึกษาเครือข่ายในการจัดการสหกรณ์ จะกล่าวถึง “เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา” ที่แสดงให้เห็นถึงพลังขับเคลื่อนในรูปแบบเครือข่าย ก่อให้เกิดพลังความรู้ พลังของขบวนการ พลังของโครงสร้าง พลังแห่งนโยบาย และพลังการจัดการ ให้เครือข่ายได้เรียนรู้และยอมรับความจริงซึ่งกันและกัน ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง คิดทำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ จึงส่งผลให้เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว

การรวมกลุ่มมีความสำคัญเนื่องจากการรวมตัวของคนในชุมชนหรือหมู่บ้านเดียวกัน ตำบลท้องถิ่นเดียวกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาอาชีพ และแก้ไขปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนในการประกอบอาชีพ ตลอดจนปัญหาในการดำรงชีพ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเป็นแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ ด้านการผลิตสินค้าเกษตร เช่น การจัดหาปัจจัยการผลิต เทคโนโลยีการผลิต องค์ความรู้ด้านการผลิตสินค้าเกษตร หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การแปรรูป การขนส่ง การตลาด เป็นต้น และยังรวมถึงการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย การออมเงิน การบริการสาธารณสุข โภคต่างๆ ที่จำเป็น การรวมกันเป็นกลุ่มทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม

ดังตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว ตั้งอยู่เลขที่ 31/2 หมู่ที่ 4 ตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง ได้ใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการจัดการทางเศรษฐกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาในการถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการขายผลผลิต มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้ (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557, น. 50-51)

1.1 ความคิดริเริ่มในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการพึ่งตนเอง วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว เกิดจากประชาชนในชนบทส่วนใหญ่มีปัญหาในการถูกเอารัดเอาเปรียบในการหาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการขายผลผลิต รวมทั้งขาดความรู้และประสบการณ์ และขาดอำนาจต่อรองทางการค้า ตลอดจนมองไม่เห็นโอกาสและช่องทางที่จะนำภูมิปัญญาของตนเองมาพัฒนาเชิงธุรกิจ ประกอบกับเกิดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำ

ประชาชนมีรายได้ลดลง ศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว จึงรวมกลุ่มกันเพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าทางการเกษตร อุปกรณ์การก่อสร้าง ฯลฯ ในราคาที่เป็นธรรม

การแก้ปัญหาและการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเน้นความสำคัญของการพึ่งพาตนเอง ร่วมกันแก้ปัญหาเศรษฐกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ร้านค้าชุมชนก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่เป็นระบบการพึ่งพาตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสมาชิกของกลุ่ม การรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านปัจจัยสี่ที่มีเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม โดยใช้รูปแบบวิสาหกิจชุมชนที่สมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย มีความเที่ยงธรรม มีความเป็นเอกภาพในการทำงาน จัดตั้งขึ้นโดยให้สมาชิกลงทุนถือหุ้น คณะกรรมการนำสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก และแบ่งปันผลกำไรคืนให้กับสมาชิกผู้ถือหุ้น ซึ่งร้านค้าชุมชนวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาวเป็นการประกอบธุรกิจค้าปลีก จะเกี่ยวข้องกับคน สินค้า และเงินทุน และบริหารจัดการอย่างมีอิสระ โดยได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ และภาคเอกชน กลุ่มองค์กรอื่นทั้งในชุมชนและนอกชุมชน ซึ่งมีความเอื้ออาทรต่อชุมชน ดังนั้นการรวมกลุ่มเพื่อการจัดการทางเศรษฐกิจจึงเป็นการสร้างอำนาจต่อรองด้านการตลาดให้เป็นแหล่งรวบรวมและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือน สินค้าสะดวกซื้อ ทำให้ประหยัดในเรื่องของเวลาและรายจ่าย ซึ่งไม่จำเป็นต้องเดินทางไปหาซื้อในตัวเมือง

**1.2 ความสามารถในการบริหารและจัดการ** วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว กำหนดวิสัยทัศน์ในปี 2557 “เราจำหน่ายสินค้าทุกประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและชุมชน” มีการบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการ ยึดวิสัยทัศน์การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานมีกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้

คณะกรรมการ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายขาย (ตลาด) ฝ่ายตรวจสอบ มีแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง สินค้าที่จำหน่ายต้องตรงกับความต้องการของสมาชิกและชุมชน สินค้าภายในร้านค้าแบ่งออกเป็นสินค้าประเภท เครื่องมือ/อุปกรณ์ทางการเกษตร ด้านพืช ด้านประมง เคมีภัณฑ์ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น แก๊ส สินค้าอุปโภคบริโภคทุกชนิด เครื่องนุ่งห่ม และสินค้าประเภทงานก่อสร้าง

**1.3 บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิก** วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว

- สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึกที่ดีต่อร้านค้าของตนเอง
- สมาชิกมีส่วนร่วมในการเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายในร้านค้า
- สมาชิกมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม

**1.4 ความมั่นคงและฐานะเศรษฐกิจของกลุ่ม และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชน**

1) **ด้านทรัพยากรและการเงิน** กลุ่มมีกฎระเบียบให้สมาชิกถือหุ้นทุกคนอย่างน้อย 1 หุ้น แต่ไม่เกิน 120 หุ้น หุ้นละ 100 บาท เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน ส่วนเงินจำนวนมากจะกู้จากธนาคารชุมชน เป็นกองทุนหลัก กองทุนนี้มีเงื่อนไขจะต้องแบ่งเงิน 100 เปอร์เซ็นต์ ออกเป็น 4 ส่วน 1 ใน 4 ส่วน จะต้องให้วิสาหกิจชุมชนสาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาวกู้ยืมไปใช้ 25 เปอร์เซ็นต์ โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี และจะต้องชำระทุกสิ้นปี งานเงินต้นจะคืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานะการเงินของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว



2) **ด้านระบบบัญชี** เมื่อสมาชิกมาซื้อสินค้าจะลงรายการและออกใบเสร็จให้กับผู้ซื้อ ฝ่ายบัญชีจะทำบัญชีเพื่อควบคุมยอดการซื้อของสมาชิก ลงบันทึกในสมุดทำให้สมาชิกรู้ยอดซื้อของตนเอง เกิดความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในกิจการของตนเอง ซึ่งมีการประชาสัมพันธ์โดยสมาชิกจะบอกปากต่อปากทำให้สมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะตำบลข้างเคียง

3) **ด้านสมาชิก** ปัจจุบันมีสมาชิก 577 ราย แบ่งเป็น 2 ประเภท

- สมาชิกประเภทสามัญ หมายถึง สมาชิกที่อาศัยอยู่ในตำบลห้วยน้ำขาว 1 ครัวเรือน ถือหุ้นได้ไม่เกิน 120 หุ้นหุ้นละ 100 บาท ค่าสมัครแรกเข้า 10 บาท

- สมาชิกประเภทสมทบ หมายถึง สมาชิกที่อาศัยอยู่นอกเขตตำบลห้วยน้ำขาว 1 ครัวเรือนถือหุ้นได้ไม่เกิน 5 หุ้น หุ้นละ 100 บาท ค่าสมัครแรกเข้า 10 บาท และมีเครือข่ายอีก 10 เครือข่าย

1.5 การทำกิจกรรมด้านสวัสดิการชุมชน สาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1) เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับบุคคลทั่วไป และองค์กรต่างๆ ได้ศึกษาหาความรู้

2) ทุกสิ้นปีจะมีการทำบัญชีกลุ่มและมีการจับฉลากรางวัล สมาชิกทุกคนที่มาร่วมงานจะได้รับของรางวัลทุกคนแล้วแต่ว่าใครจะได้เป็นมูลค่ามากหรือน้อยพร้อมทั้งเงินปันผล

3) ก่อนปิดบัญชีประจำปีจะมีการนำสินค้าภายในร้านมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาถูก และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

4) ได้ทำบันทึกข้อตกลงโครงการโซ่ช่วยช่วยชาติ “ร้านถูกใจ” กับสำนักงานการค้าภายในจังหวัด โดยนำสินค้าบริโภคอุปโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาถูก เช่น ข้าวเจ้า ข้าวเหนียว น้ำมันพืช ฯลฯ

5) จัดให้คณะกรรมการฝ่ายขายได้ศึกษาดูงานต่างจังหวัด และรับความรู้การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย

6) วิสาหกิจชุมชนศูนย์สวัสดิการตลาดตำบลห้วยน้ำขาวมีการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในแต่ละปีจะมีผลกำไรซึ่งจะมีการแบ่งส่วนมาเพื่อดำเนินการด้านสาธารณประโยชน์จำนวน 7% โดยนำมาทำการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน สนับสนุนเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน สนับสนุนถุงยังชีพให้แก่ผู้สูงอายุ/ผู้ยากจน สนับสนุนด้านกีฬาในตำบล ร่วมบริจาคในการบูรณะวัด/ที่พักสงฆ์ สนับสนุนการทัศนศึกษาดูงานของคณะกรรมการ สมาชิกและกลุ่มส่งเสริมอาชีพต่างๆ ในชุมชน

1.6 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ วิสาหกิจชุมชนศูนย์สวัสดิการตลาดตำบลห้วยน้ำขาวก่อตั้งขึ้นโดยผู้นำท้องถิ่น และชาวชุมชนตำบลห้วยน้ำขาวรวมระดมความคิดเห็นในการจะใช้ประโยชน์อาคารศูนย์รวบรวมผลผลิตทางการเกษตรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินกิจการยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนพึ่งตนเอง มีความสามัคคี เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผลกำไรนำมาใช้ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

โดยสรุป กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนศูนย์สวัสดิการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว ตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด แสดงให้เห็นกระบวนการกลุ่ม ซึ่งกลุ่มต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย ผู้นำ คณะกรรมการ สมาชิก กิจกรรม แผนดำเนินการว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ใครทำ มีข้อตกลงร่วม

ผลประโยชน์ เป้าหมายและการติดตามประเมินผล โดยใช้การประชุมและการประเมินซึ่งประกอบด้วย การประเมินการดำเนินงานและผลความสำเร็จของกิจกรรม รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและในกระบวนการสร้างกลุ่มปัจจัยสำคัญที่ ช่วยขับเคลื่อนกระบวนการสร้างกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มโดยเฉพาะในประเด็นหลัก ได้แก่

1) *การกำหนดเป้าหมาย/แผนงาน* วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว มีการกำหนดเป้าหมาย/แผนงาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “เราจำหน่ายสินค้าทุกประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและชุมชน” บริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการ ยึดวิสัยทัศน์การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้

2) *การจัดโครงสร้างของกลุ่ม* โดยวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่ม และคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนงานกิจกรรมของกลุ่ม

3) *การวางกลไกควบคุมการสื่อสารและการประสานงาน* โดยวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว มีการวางกลไกควบคุมการสื่อสารและการประสานงาน ร่วมกันกำหนดกฎกติกาข้อตกลงของกลุ่มการวางระบบการประชุมอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประชุมจะเป็นทั้งช่องทางการสื่อสารและกลไกในการติดตามงาน

4) *การวางรูปแบบการติดตามและประเมินผล* วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาวมีการวางรูปแบบการติดตามและประเมินผลสอดคล้องกับกรมส่งเสริมการเกษตร ในหลักการสร้างกลุ่มและชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ได้แก่

- (1) การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน
- (2) การมีวิสัยทัศน์และการแก้ไขปัญหาโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (3) การมีส่วนร่วมของทุกคนตั้งแต่เริ่มต้น

(4) การจัดโครงสร้าง แบ่งบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน และการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี อันได้แก่ การประสานงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องทั้งด้านการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรและการเงิน ให้เป็นไปด้วยดีตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าหัวใจสำคัญของกลุ่ม คือ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำ และสมาชิกและกลุ่มที่เข้มแข็งจะเป็นปัจจัยสร้างเสริมเครือข่ายที่เข้มแข็งต่อไป

## 2. กรณีศึกษาเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา

เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีการเชื่อมโยงประสานงานกันและกันที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีองค์กรจำนวนมากตระหนักว่า เครือข่ายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

มนูชาธิป วรกาญจนานนท์ (2555, น. 6-9) ที่ได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ได้เห็นการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสงขลาไว้ได้น่าสนใจ ดังนี้

นับตั้งแต่ปี 2524 สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ จำกัด ได้เข้าร่วมการเสริมสร้างสหกรณ์การเกษตร โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนในการจัดจ้าง ผู้จัดการ พนักงานสินเชื่อ พนักงานบัญชี และพนักงานการตลาด รวม 4 ตำแหน่ง โดยสภาพขณะนั้น สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ จำกัด มีสมาชิก 815 คน มีทุนเรือนหุ้น 640,000 บาท แต่สหกรณ์ขาดทุนสะสม 420,000 บาท มีเจ้าหนี้เงินกู้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) 3,500,000 บาท แต่มีลูกหนี้เพียง 2,500,000 บาท สหกรณ์มีเจ้าหนี้มากกว่าลูกหนี้ สมาชิกไม่ใส่ใจในการดำเนินธุรกิจ มีหนี้ค้าง ดอกเบี้ยค้างสูง ธุรกิจอื่นๆ ก็ไม่มี วิเคราะห์อย่างไรก็ต้องใช้เวลาในการฟื้นฟู นอกเสียจากจะขายสำนักงานแล้วเอาเงินไปใช้หนี้ ธ.ก.ส แล้วจัดซื้อที่ดินและสร้างสำนักงานใหม่ให้ห่างไกลจากเมืองไป (ที่ตั้งสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ จำกัด ตั้งอยู่ที่ว่าการอำเภอหาดใหญ่) จุดเริ่มต้นของความร่วมมือของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมถึงข้าราชการสหกรณ์ คือ สำนักงานสหกรณ์อำเภอและสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ได้จัดเวทีวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำด้วยกัน ก็ได้แผนงานที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข

จนกระทั่งในปี 2525 มีสหกรณ์การเกษตรที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสหกรณ์การเกษตรเพิ่มขึ้น เช่น สหกรณ์การเกษตรเทพา จำกัด สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรสะบ้าย้อย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสะเดา จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาทวี จำกัด ฯลฯ เวทีการประชุม ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ พนักงานสหกรณ์ และข้าราชการสหกรณ์ที่มีมากขึ้น มีการกำหนดจัดทำแผนวิเคราะห์ข้อมูล ติดตามผลอย่างเป็นระบบ แต่ครั้งใช้เวลา 2-3 วัน ร่วมกิน นอน เฮฮาสนุกสนาน แต่เกิดผลงานที่ทุกคนช่วยกันคิด ช่วยกันติชม แก้ไขร่วมกัน และสหกรณ์ก็ระวังตัวที่จะไม่ให้เกิดข้อบกพร่องเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ถือเป็นการแข่งขันการทำความคิด เรียนรู้ร่วมกัน มีความสมานฉันท์เหมือนพี่น้อง โดยมิได้แยกฝ่ายแต่อย่างใด สิ่งเหล่านี้เองที่เรียกกันในปัจจุบันว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

จากเวทีดังกล่าวทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีเป็นพี่น้อง จึงมีศัพท์ที่เรียกบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายว่า “นักสหกรณ์สงขลา” ด้วยอุดมการณ์สหกรณ์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนของนักสหกรณ์สงขลา นำไปสู่พลังของความร่วมมือเมื่อเกิดเหตุวิกฤตขึ้นที่สหกรณ์การเกษตรกระแสดินธุ์ จำกัด เนื่องจากมีปัญหาภายในสหกรณ์ ธ.ก.ส. จึงระงับการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์จัดตั้งใหม่ก็ถูกปฏิเสธการให้เงินสนับสนุนจาก ธ.ก.ส. จึงเป็นประเด็นให้สหกรณ์คิดว่าทำไมสหกรณ์ด้วยกันไม่มาร่วมทำธุรกิจร่วมกันเพื่อช่วยเหลือสหกรณ์เหล่านั้น ซึ่งเป็นแนวคิดเริ่มต้นแล้วสหกรณ์จะขับเคลื่อนสิ่งที่ดีกันอย่างไร และในช่วงเวลานั้นได้มีการจัดตั้งขบวนการสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัดขึ้นตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้เป็นศูนย์รวมของสหกรณ์การเกษตรในระดับอำเภอ ด้วยพลังความคิดพลังแห่งความเสียสละ จึงได้เกิดโครงการสัจจะออมทรัพย์ โดยรณรงค์ให้สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรต่างๆ สหกรณ์ออมทรัพย์วันละบาท และสหกรณ์การเกษตรทุกสหกรณ์เสียสละนำเงินสัจจะออมทรัพย์ไปฝากไว้กับขบวนการสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด เพื่อให้ขบวนการสหกรณ์การเกษตรฯ นำไปช่วยเหลือสหกรณ์

การเกษตรกระแสสินธุ์ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด ให้เป็นเงินทุนในการดำเนินงาน ในขณะนั้นสหกรณ์ที่เสียดุลมากที่สุด คือ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เนื่องจากมีสมาชิกมากที่สุด และเงื่อนไขกำหนดให้สหกรณ์สมาชิกรายหนึ่งนำเงินมาฝากชุมนุมสหกรณ์ฯ ตามจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ ถ้ามีสมาชิก 1,000 คน คนละ 30 บาท ต้องฝากเงิน 30,000 บาทต่อเดือน ทุกวันที่ 1-7 ของทุกเดือน แต่ทุกสหกรณ์ก็ปฏิบัติตามข้อตกลง ซึ่งต่อมาข้อตกลงก็ได้มีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสถานการณ์

จากโครงการนี้จะออมทรัพย์วันละบาทในปี 2528 สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาสามารถปลดหนี้ ธ.ก.ส. ได้หมดในปี 2539 และขณะนี้ทุกสหกรณ์มีการบริหารจัดการเงินทุนจากการออมทรัพย์ของมวลสมาชิกเกือบทุกสหกรณ์ จนก่อให้เกิดเงินต้นระบบ สหกรณ์การเกษตรและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด ได้ช่วยเหลือสนับสนุนเงินทุนในรูปเงินฝากและเงินให้กับสหกรณ์การเกษตรอื่นๆ ในต่างจังหวัด ตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา จนมีเพื่อนสหกรณ์ต่างจังหวัดตามลำดับ จากวันนั้นถึงวันนี้ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 เกิดขึ้นได้จริง และมีพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนได้จากความร่วมมือในรูปของเครือข่าย

เครือข่ายสหกรณ์สงขลา เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลายาวนานและเป็นเครือข่ายอย่างเป็นทางการของสหกรณ์การเกษตรที่รวมตัวจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด การเป็นเครือข่ายของสหกรณ์เป็นเรื่องที่เข้าใจได้โดยสหกรณ์มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ การเป็นเครือข่ายจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับสหกรณ์ทุกประเภท

นอกจากนั้น เครือข่ายสหกรณ์สงขลา ยังได้ขยายการรวมตัวช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปยังสหกรณ์นอกภาคการเกษตร เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ร้านค้า โดยมีกิจกรรมที่เป็นตัวเชื่อมสำคัญ คือ กิจกรรมการจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2530-2535 คนสงขลารู้จักสหกรณ์ เมื่อถึงวันสหกรณ์แห่งชาติ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ ของทุกปี มีกิจกรรมจัดงานกัน 5 วัน 5 คืน จะมีการออกธำเนาะจำหน่ายสินค้า การจัดนิทรรศการ การแสดงและความบันเทิงร่วมกันของขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสงขลา จนเป็นที่ชื่นชมของทุกคนทุกฝ่าย ด้วยพลังการจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติของเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา จึงได้นำการจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติในระดับประเทศ จึงทำให้การจัดงานของเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลาได้หยุดลงไป แต่ได้รื้อฟื้นการจัดงานวันสหกรณ์ขึ้นใหม่ เมื่อปี 2547 จนถึงปัจจุบันนี้ความร่วมมือของเครือข่ายก็ได้ดำเนินการมาด้วยดีตามลำดับ และเกิดความร่วมมือเป็นเครือข่ายหลายๆ เครือข่าย เช่น เครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ เครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียน เครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยาง เครือข่ายสหกรณ์ปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายกลุ่มสตรีสหกรณ์ เป็นต้น

จากประสบการณ์ของ มนุชาธิป วรกาญจนานนท์ (2555, น. 6-9) ที่ได้มีส่วนร่วมกับการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลาในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและเฝ้าติดตามการพัฒนาการของสหกรณ์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนในรูปแบบเครือข่ายก่อให้เกิดพลัง ดังนี้

1) พลังความรู้ เห็นได้จากการปฏิบัติไม่ใช่ทฤษฎี การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ เป็นหลักการปฏิบัติที่ทำให้เห็นพลังของความรู้ การนำความรู้จากการปฏิบัติจริงในโครงการสัจจะออมทรัพย์ (หลักการออม) ทำให้รู้ว่าการสหกรณ์ใช้หลักการออมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะออมทรัพย์หรือการออมคุณธรรม ความซื่อสัตย์โปร่งใส จนสามารถจัดการความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติของมวลสมาชิก

ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เช่น สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด ถ่ายทอดไปยังสหกรณ์ต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นภายหลังได้เป็นอย่างดี ในการพึ่งพาตนเองเป็นสิ่งที่ดีที่สุดของการเป็นสหกรณ์

2) พลังของขบวนการ ความเป็นขบวนการในที่นี้ หมายถึง การที่รวมจิตวิญญาณของคนสหกรณ์ทุกฝ่ายในเรื่องหลักคิด เรื่องระบบคิด เรื่องวิธีทำ การคิดด้วยกัน ทำด้วยกัน พัฒนาไปด้วยกัน เป็นการเชื่อมความรู้กับอุดมการณ์เป็นกลไกขับเคลื่อนขบวนการไปด้วยกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

3) พลังของโครงสร้าง โดยระบบสหกรณ์มีโครงสร้างภายในของสหกรณ์เอง โครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ มีชุมชนสหกรณ์ มีสันนิบาตสหกรณ์ มีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ส่งเสริมพัฒนา มีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์คอยดูแลระบบบัญชีและข้อมูล ถ้าต่างคน ต่างคิด ต่างทำ ก็เกิดความแตกแยกและขัดแย้งอยู่เสมอ แต่ในโครงสร้างการขับเคลื่อนของสหกรณ์ในจังหวัดสงขลา มีภาครัฐ ภาคสหกรณ์ ร่วมคิดร่วมทำเป็นขบวนการแล้ว เห็นเป็นความจริงว่าการให้ทุกฝ่ายในสหกรณ์คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ภาครัฐเพียงให้การสนับสนุนและคุ้มครอง จะทำให้โครงสร้างของกลไกต่างๆ ขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น ด้วยพลังความรู้และพลังของขบวนการนั่นเอง

4) พลังแห่งนโยบาย นโยบายในที่นี้มีใช้นโยบายของรัฐบาลหรือนโยบายของผู้บริหารประเทศ แต่เป็นพลังนโยบายที่เกิดจากการระดมความคิดแบบมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย ก่อให้เกิดนโยบายซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาสหกรณ์ไปด้วยกัน โดยมีต้องพึ่งพานโยบายของรัฐหรือผู้บริหารประเทศ เป็นการกำหนดทิศทางตามศักยภาพของขบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสงขลา เช่น โครงการสัจจะออมทรัพย์ให้สหกรณ์ต้องพึ่งพาตนเอง ปลดหนี้จาก ธ.ก.ส. และเป้าหมายสูงสุดในอนาคต คือ นโยบายสร้างเมืองสงขลาเป็นเมืองสหกรณ์ เป็นต้น

5) พลังแห่งการจัดการ การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลการจัดการที่เป็นพลังได้ คือ การจัดการในระดับต่างๆ ของสหกรณ์ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ มีจรรยาบรรณร่วมกัน สมาชิก ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อุดหนุน คณะกรรมการดำเนินการอุทิศตนเพื่อทำงานด้วยความเสียสละ เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก ฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความโปร่งใส ฝ่ายราชการสนับสนุนส่งเสริมองค์ความรู้และบริการสนองต่อความต้องการของสหกรณ์ สิ่งเหล่านี้ซ่อนอยู่ในการจัดการที่จับต้องไม่ได้ แต่เห็นเป็นความจริงว่าสหกรณ์ในจังหวัดสงขลามีสิ่งเหล่านี้อยู่ จึงทำให้เกิดพลังแห่งการจัดการให้สำเร็จบรรลุผลได้

โดยสรุป จากกรณีศึกษาเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา จะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การที่มีกิจกรรมคล้ายคลึง และประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันพร้อมทั้งขยายผลไปสู่กลุ่ม องค์การอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

ความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายเนื่องจากเกิดสถานการณ์ปัญหาและสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและขยายตัวเกินความสามารถ อีกทั้งการสร้างเครือข่ายยังช่วยสร้างโอกาสและให้โอกาสในการพัฒนา

ศักยภาพของฝ่ายต่างๆ รวมถึงความต้องการในการประสานผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม ซึ่งประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา เกิดการพึ่งพาตนเอง เกิดการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทำให้เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย เสริมสร้างพลังอำนาจในการต่อรองและเกิดพลังใจสามัคคี

จากกรณีศึกษาเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา จะเห็นถึงกระบวนการสร้างเครือข่าย สรุปได้ดังนี้

1) การศึกษาสถานการณ์ เพื่อให้รู้ว่าเรามีทรัพยากรอะไรบ้างเรามีดีอะไร เป็นอย่างไร ปัญหาที่กลุ่มต่างๆ พบ มีอะไรบ้าง

2) ค้นหากลุ่มเป้าหมายและผู้นำ โดยการค้นหากลุ่มเป้าหมายที่สนใจร่วมกัน ค้นหาภาคีองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและแต่ละองค์กรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมสร้างความตระหนักในการรวมกลุ่มและเครือข่าย และการเสริมสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความคิด ความรู้ประสบการณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ในการจัดการ

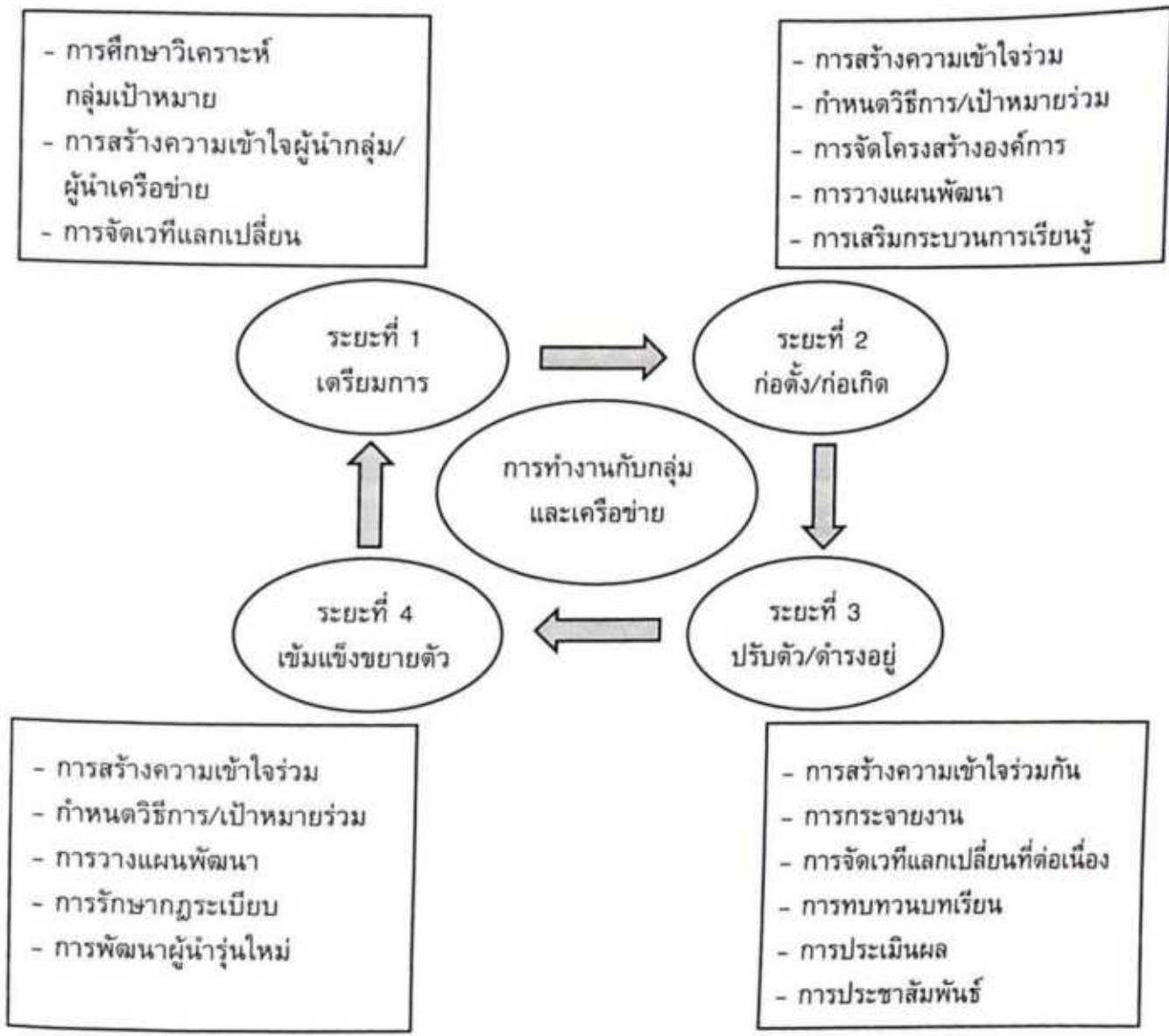
4) ก่อเกิดเครือข่ายกิจกรรม โดยจะเกิดการพัฒนากิจกรรมและระดับความสัมพันธ์ การกำหนดโครงสร้างขององค์กรเครือข่าย การกำหนดเป้าหมาย กฎระเบียบ วางแผนการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรและอื่นๆ ที่สมาชิกเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดการประสานช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในพื้นที่

5) ระยะขยายเครือข่าย เมื่อเครือข่ายมีการดำเนินงานร่วมกันและประสบผลสำเร็จ เครือข่ายจะขยายผลโดยมีการขยายหุ้นสมาชิก ขยายกิจกรรมของเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้นจากในระยะแรก รวมถึงการขยายเครือข่ายกับภายนอก

6) การได้รับการยอมรับจากส่วนต่าง ๆ เครือข่ายอาจพัฒนาต่อเป็นองค์กรที่เป็นทางการมากขึ้นจนได้รับการยอมรับเป็นทางการจากส่วนต่างๆ รวมทั้งเป็นเครือข่ายที่เป็นแหล่งเรียนรู้แก่กลุ่มเครือข่ายอื่นๆ ต่อไป

7) การพึ่งพาตนเองของเครือข่าย เป็นระยะที่เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด

ทั้งนี้ขั้นตอนระยะต่างๆ เกิดขึ้นโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและมีกระบวนการติดตามและประเมินผลร่วมกันอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน เป็นการเสริมสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์ และหน่วยงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าวนั้นๆ ทุกภาคส่วน ดังภาพที่ 14.3



ภาพที่ 14.3 แผนภาพแสดงการทำงานกับกลุ่มและเครือข่าย

ที่มา: เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ. (2555). อ่างในสำนักพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร. (2556, น. 11).

เครือข่ายเป็นกระบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร การสถาบัน โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์และความต้องการบางอย่างร่วมกัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่างโดยสมาชิกเครือข่ายยังคงเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน และเครือข่ายยังเปิดโอกาสให้มีการสร้างความสัมพันธ์โดยการก้าวข้ามเขตแดนทางภูมิศาสตร์อีกด้วย กระบวนการทำงานของเครือข่าย มีลักษณะดังนี้

1) เครือข่ายเป็นกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจากจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ คือเข้าการทำงานที่เชื่อมประสานจากประเด็นเล็กๆ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม ขยายพื้นที่และเป้าหมายดำเนินการ เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่านั้นมีอยู่ และแสวงหาแนวร่วมใหม่ ที่จะช่วยให้เครือข่านั้นได้มีความรู้ประสบการณ์และ

มีพลังอำนาจการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยที่ทุกฝ่ายเข้ามาศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์และพัฒนาที่กิจกรรมร่วมกัน

2) การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน ในกระบวนการทำงาน เครือข่ายจะต้องคำนึงถึงการรักษาสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความรู้ พันธกิจ และโลกทัศน์หรือมุมมองในการ พัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเป็นการขยายแนวความคิดและกระบวนการให้กว้างขวางออกไป โดยใช้ กลไกการสื่อสารเป็นช่องทางที่นำไปสู่การสร้างพันธมิตรและการประสานผลประโยชน์โดยเฉพาะการสื่อสาร ระหว่างสมาชิกและภาคีเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน

3) เครือข่ายเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว เนื่องจากการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้น เป็นทั้งแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติกล่าวคือ การที่เครือข่าย จะการเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาท ในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์กรเครือข่ายและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็น การสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ ทำงานที่หลากหลายและเอื้อประโยชน์ต่อกัน

เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา ชี้ให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายในรูปแบบใด ไม่สามารถทำได้ในเวลาสั้นๆ ต้องใช้เวลาและใช้ภาวะผู้นำที่จะต้องไปสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่าย เห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือ การจัดกระบวนการสื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนเป็น เพื่อน เป็นมิตร เป็นญาติที่มีสายเลือดสหกรณ์ด้วยกัน กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ ที่สุดที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสมในตัวคนถอดออกมาเป็นบทเรียนให้ได้เรียนรู้และยอมรับความ จริงซึ่งกันและกัน ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง คิดทำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ การเป็น เครือข่ายก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ได้อย่างยั่งยืน

#### กิจกรรม 14.3.1

วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดตำบลห้วยน้ำขาว และเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา มี จุดเด่นในการบริหารจัดการอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.1)



## เรื่องที่ 14.3.2

### กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์

กระบวนการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปแล้ว จะหมายถึงการมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมก่อปรประโยชน์ สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้น ก็มีได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่หมายถึงการให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชนและรับประโยชน์ร่วมกันโดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์จึงควรหมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์โดยความสมัครใจในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมก่อปรประโยชน์ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม ให้สหกรณ์สามารถก้าวไปได้อย่างมั่นคงเข้มแข็งรวมถึงได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นจากชุมชนและสังคมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ในเรื่องที่ 14.3.2 นำแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ และกรณีศึกษาสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด อำเภอมือง จังหวัดสมุทรสงคราม มาเป็นกรณีศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 561, 561/1-2 หมู่ 2 ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เริ่มต้นจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 โดยการควบสหกรณ์หาทุนเข้าเป็นสมาชิก ชนิดไม่จำกัด ประเภทสหกรณ์ การธนกิจ เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2514 เริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2514 เป็นต้นมาและได้เปลี่ยนเป็นสหกรณ์ชนิด จำกัด เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2514 ชื่อ “สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด” ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนที่ 368/11706 สมาชิกแรกตั้ง 112 คน ทุนเรือนหุ้นแรกตั้ง 25,200 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคคล ทั้งทางการศึกษา พละนามัย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์และเป็นสังคมที่มีสันติสุข โดยสมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น อาชีพทำนาเลี้ยงปลาเบญจพรรณ เลี้ยงปลากับกุ้งขาวเลี้ยงกุ้ง เลี้ยงปลากระพง เลี้ยงหอยแครง เลี้ยงปลาสด ปลาตุก เป็นต้น

สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง เน้นด้านบริการที่ประทับใจ พัฒนาอาชีพสมาชิก มุ่งเน้นเศรษฐกิจและสังคม” ธุรกิจหลักของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ข้าวสารหอมมะลิน้ำมันพืช น้ำตาลทราย ฯลฯ

สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด กำหนดคุณสมบัติผู้สมัครเป็นสมาชิก หลักฐานที่ใช้ในการสมัคร และขั้นตอนในการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ดังนี้

#### คุณสมบัติผู้สมัครเป็นสมาชิก

- 1) เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่อำเภอบางบ่อ
- 2) อายุ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 60 ปี ไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพ
- 3) ประกอบอาชีพเกษตรกรรม
- 4) ผู้สมัครและบุคคลในบ้านต้องไม่เป็นสมาชิกธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

#### การเกษตร

##### หลักฐานที่ใช้ในการสมัครเป็นสมาชิก

- 1) รูปถ่ายขนาด 1 นิ้ว จำนวน 2 รูป
- 2) สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาทะเบียนสมรส

##### ขั้นตอนการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์

- 1) ประชุมกลุ่มเพื่อเปิดรับสมัครสมาชิก
- 2) ต้องมีสมาชิกในกลุ่มเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิก
- 3) เขียนใบสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- 4) สมาชิกในกลุ่มยกมือรับรองการเข้าเป็นสมาชิกใหม่
- 5) นำเรื่องเข้าที่ประชุมประจำเดือนเพื่อรับรองการเข้าเป็นสมาชิกใหม่
- 6) ชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า
- 7) อบรมสมาชิกเข้าใหม่

สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด เป็นสหกรณ์ประเภทการเกษตร สมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่ แต่เดิมประกอบอาชีพทำนาและการเกษตรอื่นๆ ในปัจจุบันเนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่ที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร ได้ถูกปรับเปลี่ยนไปสร้างโรงงานอุตสาหกรรมและบ้านจัดสรรมากขึ้น การทำการเกษตรลดน้อยลง สมาชิกบางส่วนเปลี่ยนไปประกอบอาชีพเลี้ยงปลาและเลี้ยงกุ้ง หรือประกอบอาชีพอื่นๆ เมื่อสมาชิกไม่ได้ทำอาชีพการเกษตร ก็จะมาติดต่อกับสหกรณ์น้อยลง ไม่มีส่วนร่วมทางธุรกิจและสังคม สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจลดน้อยลง การหาแนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์มากขึ้น ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง สุดท้ายสมาชิกย่อมได้รับผลประโยชน์จากการที่สหกรณ์เข้มแข็งสามารถเป็นที่พึ่งยามสมาชิกเดือดร้อนได้

1.1 ปัญหาการมีส่วนร่วมของสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น ก็คือสมาชิกไม่เห็นความสำคัญและเข้าใจในหลักการสหกรณ์อย่างแท้จริง สนใจแต่อัตราเงินปันผลที่จะได้รับ และราคาสินค้าที่ต่ำกว่าเพียงเล็กน้อยจากร้านค้าของเอกชน ขาดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การสหกรณ์

1.2 วิธีการสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งนี้การสร้างการมีส่วนร่วมด้านธุรกิจและสังคมแก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด ดำเนินการได้ดังนี้

1.2.1 การประชุมการให้การศึกษาอบรม สหกรณ์สามารถจัดการประชุม การให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ เช่น การอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ

สหกรณ์ การสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในการประชุมกลุ่ม การประชุมใหญ่ของสหกรณ์ การจัดเสวนาสมาชิก เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของสมาชิก การประชุมกลุ่มสมาชิกให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลของสหกรณ์ ตลอดจนการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเปิดรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากสมาชิก ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้จะทำให้สมาชิกมีความภูมิใจและร่วมธุรกิจกับสหกรณ์

**1.2.2 การจัดกิจกรรมต่างๆ** สหกรณ์สามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมตามวันสำคัญทางศาสนา ตามประเพณีต่างๆ กิจกรรมวันครบรอบก่อตั้งสหกรณ์ หรือวันสหกรณ์แห่งชาติ การแข่งขันกีฬาการจัดประกวดต่างๆ

**1.2.3 การดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจร และมีความหลากหลาย ตอบสนองความต้องการของสมาชิก** สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1) การรับฝากเงิน สหกรณ์สามารถกำหนดรูปแบบเงินฝากเพื่อส่งเสริมการออม โดยมีเป้าหมายในการใช้เงิน เช่น เงินฝากเพื่อการศึกษา เงินฝากเพื่อประกอบอาชีพ และเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังนิสัยการประหยัดอดออม เช่น เงินฝากสัจจะ การให้กู้เงินเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน หรือการลงทุนประกอบอาชีพ หรือใช้จ่ายยามจำเป็น

2) การจ่ายเงินกู้ สหกรณ์สามารถจ่ายเงินกู้เป็นวัสดุหรือสิ่งของบริการให้ตรงตามความต้องการของสมาชิกทั้งเวลาและคุณภาพ เช่น อาหารสัตว์ ปุ๋ย เครื่องมือในการประกอบอาชีพ ฯลฯ

3) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์สามารถรวบรวมความต้องการสินค้าจากสมาชิกและจัดหามาให้สมาชิก มีบริการส่งถึงบ้าน หรือนำไปขายในพื้นที่รวมทั้งจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาวางภายในร้านค้าของสหกรณ์

**1.2.4 การให้ของขวัญหรือของรางวัลแก่สมาชิก** สหกรณ์สามารถดำเนินการจัดให้ของขวัญหรือของรางวัลแก่สมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ เป็นคู่มือใช้ซื้อสินค้าในสหกรณ์ หรือนำสินค้าในสหกรณ์มาเป็นของขวัญของรางวัลแก่สมาชิก

**1.2.5 การประชาสัมพันธ์โดยวิธีการง่าย ๆ** ให้สมาชิกรับรู้ข่าวสารของสหกรณ์โดยสม่ำเสมอผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับใบปลิว หอกระจายข่าว สถานีวิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ การจัดให้มีตู้แสดงความคิดเห็น กำหนดหนดจุดบริการตามกลุ่มสมาชิก เปิดให้สมาชิกที่มีความพร้อมเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์

**1.2.6 การจัดสวัสดิการสมาชิก** สหกรณ์สามารถดำเนินการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การคัดเลือกสมาชิกที่ได้รับการจัดชั้นสมาชิกระดับ 1 ไปศึกษาดูงาน การประกันภัย ประกันอุบัติเหตุ และการให้เงินกู้ปลอดดอกเบี้ยเพื่อจัดงานประเพณีต่างๆ เป็นต้น

**1.2.7 การแก้ไขปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ** สหกรณ์สามารถดำเนินการ เช่น การจัดชั้นสมาชิก การให้สิทธิพิเศษแตกต่างกันตามระดับการจัดชั้นสมาชิก การให้สมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วมทางธุรกิจและสังคมพ้นจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ การที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วมทางธุรกิจและสังคม

จากการวิเคราะห์ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ การเกษตรบางบ่อ จำกัด ตามความเห็นชอบร่วมกันในที่ประชุมคณะทำงานมีแนวทาง คือ ศึกษาสภาพ ปัญหาสาเหตุ วิธีการแก้ไขสหกรณ์ดำเนินงานขาดทุน หรือไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 14.2

ตารางที่ 14.2 ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด

สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. สมาชิกขาดจิตสำนึกไม่เห็นคุณค่าของการรวมกลุ่ม ขาดความรับผิดชอบต่อสถาบันสหกรณ์	1. มีการจัดชั้นสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้มีข้อเปรียบเทียบว่าผู้ที่ปฏิบัติดีมีความรับผิดชอบจะได้รับสิทธิประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่า
2. สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อเป็นตัวเพิ่มความผูกพันจงใจให้สมาชิกติดต่อทำธุรกิจกับสหกรณ์ ทำให้ปริมาณธุรกิจน้อยต้นทุนสูง	2. สหกรณ์ควรมีกิจกรรมที่มีความเชื่อมความผูกพัน โดยมีสิ่งจูงใจ เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ให้สมาชิกรู้สึกว่าจะต้องติดต่อกับสหกรณ์เป็นประจำ
3. สหกรณ์ขาดการใช้สื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจง่าย สมาชิกบางส่วนไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ไม่มีแรงจูงใจให้เรียนรู้	3. ให้การศึกษาอบรม โดยวิธีการดังนี้ 3.1 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ให้การศึกษาอบรมร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ 3.2 เชิญวิทยากรอื่น หรือสมาชิกที่ประสบความสำเร็จในการใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหการดำรงชีพ 3.3 แนะนำสหกรณ์พิจารณาหาโอกาสไปศึกษาดูงานสหกรณ์ หรือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ 3.4 จัดทำสื่อเป็นเอกสารหรือสื่ออย่างอื่นที่สามารถเชื่อมโยงหรือดึงดูดความสนใจในเรื่องสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
4. สมาชิกมาร่วมทำธุรกิจหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์น้อย ตลอดถึงการเข้าประชุมต่างๆ ไม่ครบองค์ประชุม ขอบังคับระเบียบ และการคัดกรองสมาชิกไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพสมาชิก	4. ถ้าสหกรณ์สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในด้านต่างๆ แล้วรวมทั้งการจัดชั้นสมาชิกแล้วแต่ยังไม่ได้ผล สหกรณ์ควรแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับในเรื่องการให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ โดยระบุเงื่อนไขถ้าสมาชิกไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ หรือการขาดการติดต่อกับสหกรณ์ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เพราะถือว่าสมาชิกไม่เดือดร้อน หรือไม่มีความต้องการทำธุรกิจกับสหกรณ์แล้ว

ตารางที่ 14.2 (ต่อ)

สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไข
5. สมาชิกขาดความศรัทธา ระแวงในตัวบุคลากรสหกรณ์ว่าจะไม่โปร่งใส มีผลประโยชน์	5. ต้องแนะนำให้สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 5.1 การจัดระบบการควบคุมภายในที่ดีตามคำแนะนำในคู่มือกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 5.2 การเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 5.3 การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการต้องเลือกคนดี ประวัติน่าเชื่อถือ มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง มีกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส 5.4 การตรวจสอบอย่างจริงจังของผู้ตรวจสอบกิจการ
6. สหกรณ์จัดหาสินค้าและบริการที่ไม่ตรงความต้องการของสมาชิก ทำให้สมาชิกไม่มาใช้บริการจากสหกรณ์ และมีกรณีสินค้าขาดบัญชี สินค้าเสื่อม ชำรุดการแปรรูป ผลผลิตไม่ได้ มาตรฐานหรือคุณภาพต่ำทำให้สหกรณ์ขาดทุน สมาชิกไม่ได้ประโยชน์จึงไม่ส่งมอบสินค้าหรือผลผลิตให้กับสหกรณ์	6. สหกรณ์ต้องตรงต่อเวลาและทันต่อฤดูกาลผลิต หรือการใช้สินค้าของสมาชิก แนะนำสหกรณ์ให้มีการสำรวจความต้องการของสมาชิก และจัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น 6.1 สินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสมาชิก 6.2 จัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมีประโยชน์ต่อสมาชิก และแนะนำทำความเข้าใจกับสมาชิกในตัวสินค้าและบริการ 6.3 การทดลองหรือสาธิตเพื่อเปรียบเทียบสินค้าหรือบริการเพื่อให้สมาชิกเชื่อมั่น ถ้าจำเป็นสหกรณ์ก็ควรดำเนินการ

ที่มา: สรุปจาก สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ. (2562).

โดยสรุป จากกรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด จะเห็นได้ว่าสหกรณ์เกิดจากการรวมกันของกลุ่มคนที่มีความต้องการร่วมกัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยรูปแบบการดำเนินงานสหกรณ์มีความแตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น ที่ส่วนมากมุ่งตอบสนองทางด้านการเงินเป็นหลัก แต่สหกรณ์เป็นการระดมเงินทุนจากสมาชิกและใช้เงินทุนของสมาชิกทั้งหมดมาดำเนินกิจการอย่างคุ้มค่าไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากเกินไป

ส่วนหนึ่งที่สำคัญที่สุดในสหกรณ์ ก็คือสมาชิกสหกรณ์ การที่สมาชิกสหกรณ์มีการรับรู้มุมมองร่วมกันเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของการมีส่วนร่วมที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผล

การเข้าร่วมเป็นสหกรณ์ เช่น เข้าใจปัญหา มีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์เกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

ด้วยเหตุผลที่สมาชิกมีบทบาทหลายอย่างในสหกรณ์ เช่น เมื่อสมาชิกถือหุ้นสหกรณ์ สถานะคือเจ้าของสหกรณ์ เมื่อซื้อปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์และขายผลผลิตให้สหกรณ์ สถานะคือลูกค้าสหกรณ์ การดำเนินกิจการของสหกรณ์ จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด สมาชิกสหกรณ์จึงมีความสำคัญในการร่วมกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์ การดำเนินการต่างๆ ของสหกรณ์จึงต้องเน้นประโยชน์สมาชิกสหกรณ์เป็นตัวตั้งการดำเนินกิจการต่างๆ จะต้องเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก เน้นให้สมาชิกตระหนักและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม อันเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งมั่นคงของสหกรณ์ สหกรณ์หลายแห่งที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกยังมีสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์มากเท่าไร ก็จะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น เพราะสหกรณ์เน้นในการทำธุรกิจกับสมาชิกเป็นหลัก

นอกจากการมีส่วนร่วมทางธุรกิจกับสหกรณ์แล้วการมีส่วนร่วมทางสังคม ก็มีผลทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ การปลูกฝังให้สมาชิกได้รับความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ตั้งแต่เริ่มสมัครเข้าเป็นสมาชิก และให้การศึกษอบรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในองค์การของสหกรณ์ ว่าเป็นองค์การของสมาชิกตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ว่าเมื่อสหกรณ์มีสมาชิกที่ดีเข้าใจในหลักการสหกรณ์ให้การสนับสนุน มีส่วนร่วมทั้งในด้านธุรกิจและด้านสังคม เข้าร่วมการประชุมเป็นประจำ มีการร่วมกิจกรรม แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จะส่งผลให้สหกรณ์เจริญเติบโตอย่างมั่นคง มั่นคั่งและยั่งยืน

## 2. กรณีศึกษาสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก การดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ประมงถึง 2 ครั้ง โดยครั้งแรกในปี 2534 ครั้งที่สองในปี 2544 ซึ่งในปี 2552 สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ และในปี 2563 ได้รับการคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ประจำปี 2563 ประเภทสหกรณ์ประมง สำนักงานแรกตั้งอยู่เลขที่ 705 ถนนประสิทธิ์พัฒนา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม แผนกจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและสถานที่จำหน่ายน้ำมัน ตั้งอยู่เลขที่ 157 ถนนแหลมใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม ท้องที่ดำเนินงานครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัดสมุทรสงคราม ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายในราคาต่ำกว่าท้องตลาด ได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันเครื่อง ข้าวสาร ลวดสลิง อุปกรณ์เดินเรือ เป็นต้น

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ได้เปลี่ยนฐานะมาจาก “กลุ่มเกษตรกรทำประมงแม่กลอง” ซึ่งจัดตั้งขึ้นในภาวะที่ประเทศกำลังประสบปัญหาวิกฤตด้านน้ำมันเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2522 เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในการลดต้นทุนการประมง โดยสมาชิกเล็งเห็นว่าวิธีเดียวที่จะประคับประคองอาชีพ

ประมงให้อยู่รอด คือ “การรวมพลังให้เข้มแข็ง” ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ไม่ว่าจะ มีเงินทุนมากน้อยเพียงใด ภายใต้ความสำเร็จที่ปรากฏในวันนี้ หากมองย้อนไปในอดีต ภาพที่เห็นมักจะ เต็มไปด้วยปัญหาอุปสรรคนานัปการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเงิน ปัญหาบุคลากรหรือปัญหาธุรกิจ รวมทั้ง สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคมากต่อการพัฒนาสหกรณ์ ดังนั้นการต่อสู้ดิ้นรนจนสามารถพัฒนาได้ อย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทำให้องค์การเติบโตมาอย่างมั่นคงและยั่งยืนในวันนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะ ใน “สหกรณ์ประมง” การที่กลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ร่วมคิด ร่วมทำด้วยกลวิธีต่างๆ อย่างอิสระเพียงเพื่อพลิกผัน วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส เป็นทางรอดไม่เฉพาะตนเอง แต่รวมถึงเพื่อนพ้องมวลสมาชิกในสหกรณ์โดย ยังคงรักษาและยึดหลักการสหกรณ์ไว้อย่างมั่นคง จึงควรค่าแก่การทำความรู้จักศึกษาและเรียนรู้ถึงการต่อสู้ ของผู้นำสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

จากวิกฤตน้ำมันปลายปี 2516 ถึงต้นปี 2517 ราคาน้ำมันปรับตัวจากลิตรละ 1.05 บาท เป็น 2.33 บาท กระทบต่อต้านทุนการผลิตของชาวประมงซึ่งต้องใช้น้ำมันในการออกเรือหาปลา ทั้งยังกระทบราคา อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำประมงที่ปรับขึ้นตามราคาน้ำมัน แต่ในทางกลับกันราคาผลผลิตประมงที่จับ ได้กลับถูกผู้ซื้อเอารัดเอาเปรียบกดราคารับซื้อ ทำให้ทุกครั้งที่ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นราคาผลผลิตกลับสวน ทางลดลง เป็นผลให้ชาวประมงต้องรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหา โดยจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายเป็น “กลุ่มเกษตรกรทำประมงแม่กลอง” เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2522 จากนั้นก็ได้จดทะเบียนเปลี่ยนเป็น “สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด” เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2524 ในปีแรกของการดำเนินงาน สหกรณ์มีรายได้ จากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 59.50 ล้านบาท มีกำไรขั้นต้น 1.27 ล้านบาท ธุรกิจรวบรวม ผลผลิตจากสมาชิกดำเนินธุรกิจได้เพียง 7 เดือน คณะกรรมการดำเนินการต้องยุติการดำเนินธุรกิจเนื่องจาก ธุรกิจประสบกับการขาดทุน และผลการดำเนินงานในปีแรกสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 130,000 บาทเศษ

ความล้มเหลวของธุรกิจรวบรวมผลผลิตไม่ได้ทำให้สหกรณ์สิ้นหวัง นับแต่วันที่สหกรณ์ได้รับ ฉันทามติจากที่ประชุมสมาชิกให้ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต คณะกรรมการดำเนินการก็ต้องรับภาระใน การจัดเตรียมความพร้อม และเมื่อเริ่มดำเนินการคณะกรรมการดำเนินการก็มีการประชุมแก้ไขปัญหา กันแทบทุกวัน เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกคน จนสุดท้ายเมื่อมั่นใจว่ายุทธวิธีนั้นไม่ถูกต้องคณะกรรมการ ดำเนินการก็ตัดสินใจยุบเลิก และนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์โดยจ้างนักวิชาการมาศึกษาความเป็น ไปได้ในการก่อสร้างสะพานปลา และพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยคณะกรรมการดำเนินการได้เดิน ทางไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจสะพานปลาที่ประเทศเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และได้หวัน

“จากการคิดวิเคราะห์ของคณะกรรมการดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าการเข้ามาแทนที่คนกลางตาม อุดมคติของสหกรณ์ไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัวที่จะต้องกระทำได้ในทุกกรณี อาจต้องรอจังหวะที่เหมาะสม หรือ อาจไม่ต้องทำเลยก็ได้ ถ้าระบบการค้ำนั้นเป็นการแข่งขันที่เป็นเสรีเป็นธรรมชาติ สหกรณ์เพียงดำเนินการ ไม่ให้มีการผูกขาดตัดตอนเอารัดเอาเปรียบกันเกินไป” ในวันที่ 5 พฤษภาคม 2532 สหกรณ์เปิดให้บริการ “ตลาดปลาแม่กลอง” เป็นตลาดปลาแห่งแรกที่สหกรณ์ให้บริการโดยการเช่าอาคารจากองค์การบริหารส่วน จังหวัดในอัตราเดือนละ 50,000 บาท เก็บค่าบริการจอดรถและรับฝากภาชนะพลาสติก มีรายได้เฉลี่ยเมื่อ หักรายจ่ายในการทำความสะดวก มีกำไรในธุรกิจราว 40,000 บาท/เดือน และเพิ่มขึ้นปีละ 10% การเปิด ตลาดปลานั้นไม่ยาก เพราะเมื่อมีสถานที่ก็เปิดได้แต่การที่จะทำให้ตลาดปลาเป็นที่เชื่อถือ ทั้งเจ้าของปลา

และผู้ซื้อปลาเป็นเรื่องยาก คณะกรรมการดำเนินการจึงได้พยายามสร้างความเป็นธรรมในทุกรายละเอียดที่จะส่งผลกระทบต่อผู้มาใช้บริการ เช่น การตรวจสอบเครื่องชั่งกว่า 50 ตัว ทุกเข้าก่อนเริ่มเปิดตลาด การกำหนดน้ำหนักภาชนะให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามน้ำหนักจริง รวมถึงบดลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืนการปฏิบัติทางการค้าที่เป็นธรรม ในวันที่ 5 พฤษภาคม 2533 สหกรณ์มีพิธีเปิดสำนักงานแห่งแรกของสหกรณ์ เลขที่ 205/6-7 ถนนแหลมใหญ่ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นตึกแถว 2 คูหา 3 ชั้นครึ่ง และในวันพืชมงคล ปี 2534 สหกรณ์เข้ารับพระราชทานโล่รางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ประมง

สหกรณ์ไม่ละทิ้งแนวความคิดที่ว่ายิ่งใกล้ชิดปัญหาที่ยังรู้ทางแก้ไข ทำให้สหกรณ์มีการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพด้วยการรวบรวมแนวความคิดจากการประชุมแก้ปัญหาสู่การวางแผนแม่บท ระยะ 5 ปี เริ่มในปี 2539 ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนรองรับปัญหาสถานที่คับแคบ และไม่เอื้ออำนวยในการให้บริการตลาดปลาได้ทัน และจากนั้นเป็นต้นมา สหกรณ์ก็ได้พัฒนามาเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีสมาชิกไม่น้อยกว่า 60% มาร่วมจัดทำเป็นประจำทุกปี

ในวันที่ 5 พฤษภาคม 2541 สหกรณ์ทำพิธีเปิดอาคาร “ตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง” เป็นตลาดปลาแห่งใหม่ในที่ดินของสหกรณ์ เนื้อที่ 11 ไร่เศษ เป็นอาคารขนาด 5,760 ตารางเมตร ลานคอนกรีต 12,000 ตารางเมตร และอาคารประกอบอื่นในวันพืชมงคล ปี 2544 สหกรณ์เข้ารับพระราชทานโล่รางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ประมง ในปี 2547 สหกรณ์ต้องขยายตลาดปลาเป็นครั้งที่สองตามความต้องการของผู้ขายปลา เพิ่มพื้นที่อาคารเป็น 8,000 ตารางเมตรโดยประมาณ เดือนธันวาคม ปี 2550 ทำพิธีเปิดสำนักงานสหกรณ์ประมงแม่กลองแห่งใหม่แทนอาคารเดิมที่ทรุดโทรมลง ปี 2551 นายเอนก สุขภูติ ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตีเรกคุณาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งในฐานะผู้นำองค์กร (ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด) ที่ทำคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม

ตลอดระยะเวลา 40 ปี ในการต่อสู้ดิ้นรนจนสหกรณ์เติบโตเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเป็นตลาดกลางต้นแบบของกรมการค้าภายใน หลายคนอาจมองว่าเป็นเพราะสมาชิกสหกรณ์ร่ำรวย มีเรือประมงราคาหลายล้านบาท ออกทำประมงขายปลาเที่ยวละหลายแสน แต่ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นเป็นการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพและความมุ่งมั่นในการพัฒนางานของคณะกรรมการดำเนินการซึ่งพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจให้กับเพื่อนชาวประมง จากความฝันของคนคนหนึ่งส่งผ่านความคิดไปยังเพื่อนพ้องและร่วมกันสู้ ร่วมกันคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยธรรมชาติ มุ่งแก้ปัญหาด้านการตลาดด้วยการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก แม้จะล้มเหลวก็ไม่ตัดใจเลิก แต่กลับนำนักวิชาการมาช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางในการพัฒนาต่อยอดจนสามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นในปัจจุบันสหกรณ์จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการศึกษาอบรมบุคลากรของสหกรณ์ทุกระดับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานของสหกรณ์ต่อไป ตัวอย่างที่ดีที่แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นของคณะกรรมการดำเนินการ คือ การก่อสร้างตลาดปลา



2. ความเสียสละ ทั้งสละเวลามาร่วมกันคิด สละผลประโยชน์ที่พึงได้ เช่น เงินโบนัส เพื่อซื้อสิ่งของจำเป็นแก่สหกรณ์ เพื่อการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่จะนำมาปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์

3. ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เป็นคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ทั้งในธุรกิจซื้อและการให้บริการ หากมีปัญหาเกิดขึ้นสหกรณ์จะดำเนินการให้เกิดความเข้าใจ และพิสูจน์ให้เห็นจริงจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน สิ่งสำคัญคือ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการทุกปี สหกรณ์จะเลือกตั้งจากสมาชิกที่มีความเข้าใจในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถตรวจสอบ แนะนำ และให้ข้อคิดเห็นในกรณีที่เกิดข้อบกพร่องในการทำงาน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้คณะกรรมการดำเนินการทำงานได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีผู้ตรวจสอบกิจการคอยตรวจตราให้คำแนะนำอยู่เสมอ

4. ยึดมั่นในกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกับผู้คนจำนวนมาก การกำหนดระเบียบต่างๆ ให้ชัดเจนรัดกุม ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทำงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความเป็นธรรม ไม่เอาวัดเอาเปรียบ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดระเบียบต่างๆ ครอบคลุมทุกเรื่อง ทั้งยังให้มีการพิจารณาปรับปรุงระเบียบเมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งยังจัดทำเป็นคู่มือสำหรับให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติให้ถูกต้อง รัดกุม ตามโครงสร้างของสหกรณ์

5. มีคุณธรรม จริยธรรม คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาให้เกิดความเป็นธรรมโดยจะดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เน้นประโยชน์เชิงคุณภาพ คือ ทุกฝ่ายต้องได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

6. ภาวะผู้นำ กล้าทำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยทั่วไปสหกรณ์พึงดำเนินการตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ แต่หากเมื่อดำเนินการไปแล้วเกิดผลกระทบกับสมาชิก สหกรณ์ก็กล้าที่จะปรับเปลี่ยนโดยไม่เสียหลักการ เพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุดโดยการร่วมกันวิเคราะห์หาเหตุปัจจัยแห่งความล้มเหลว ยอมรับความผิดพลาด และพิจารณาหาทางเลือกใหม่ จากตัวอย่างการเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาางานของสหกรณ์

6.1 ปัญหาด้านเงินทุน เมื่อมีปัญหาเงินทุนในธุรกิจซื้อ คณะกรรมการดำเนินการก็พิจารณาปรับรูปแบบให้มีการระดมทุนโดยขอความร่วมมือจากสมาชิกถือหุ้นเพิ่มเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน

6.2 ปัญหาสมาชิกไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการได้จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ โดยนำแม่บ้านของสมาชิมาช่วยกันทำอาหาร และให้มีการจัดแสดงสินค้า จัดของสมนาคุณ แจกของรางวัล เพื่อสมาชิกได้ร่วมสนุก และสร้างแรงจูงใจในการประชุม โดยดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2528

6.3 ปัญหาสมาชิกไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ เนื่องจากร้านค้าเอกชนมีการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ทุกอย่าง เพื่อสร้างแรงจูงใจไม่ไห้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจึงพิจารณาแก้ปัญหา เริ่มจากใช้วิธีขอความร่วมมือให้สมาชิกทุกคนต้องซื้อสินค้ามูลค่าไม่น้อยกว่า 20% ของหุ้นต่อปี และดำเนินการสำรวจความต้องการของสมาชิกเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ โดยจัดหาสินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก และใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย เมื่อสิ้นปีบัญชีสหกรณ์ก็ใช้

วิธีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้กับสมาชิก และให้การศึกษาอบรมให้สมาชิกเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ จนสมาชิกมีความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ จึงให้ความร่วมมือในการทำธุรกิจกับสหกรณ์จนสหกรณ์ประสบความสำเร็จในที่สุด

**6.4 ปัญหาสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่มและกิจกรรมของสหกรณ์** คณะกรรมการดำเนินการได้ดำเนินการแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มไปบริหารจัดการตามระบบสหกรณ์ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการเลือกประธานและกรรมการกลุ่ม จัดให้มีการประชุมกลุ่ม 2 เดือนต่อครั้ง และให้กลุ่มคิดทำกิจกรรมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 กิจกรรม จะทำให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหาได้มากขึ้น ซึ่งวิธีนี้มีข้อดีหลายประการ คือ

6.4.1 สมาชิกได้พบปะหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และร่วมแก้ไขปัญหาอาชีพกันเอง

6.4.2 เป็นการสื่อสารสองทาง คือ สหกรณ์ได้รับทราบความต้องการของสมาชิกเพื่อพิจารณาหาทางช่วยเหลือหรือสนับสนุนได้ตรงจุด และในทางกลับกันก็สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจไปยังสมาชิกอีกทางหนึ่งด้วย

6.4.3 สหกรณ์กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กลุ่มสมาชิกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีการแข่งขันกันเอง ทำให้เกิดกิจกรรมที่พัฒนาสหกรณ์ที่มีความหลากหลายขึ้น

6.4.4 กลุ่มมีความเข้มแข็งเนื่องจากมีผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถ ทำให้สหกรณ์สามารถสรรหาคัดเลือกเข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์ ซึ่งกรรมการที่ผ่านการบริหารระดับกลุ่มมาแล้ว มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่ม เมื่อเข้ามาเป็นกรรมการก็จะมีพร้อมในการเป็นผู้บริหารสหกรณ์

6.4.5 การสร้างศรัทธาต่อเจ้าหน้าที่ การจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ คณะกรรมการดำเนินการจะให้เจ้าหน้าที่เข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและเกิดความเข้าใจในแผนงาน/โครงการที่สหกรณ์จะดำเนินการ

6.4.6 การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการได้นำเงินรายได้จากการจำหน่ายเศษปลาที่เหลือในตลาดและเงินค่าปรับจากการฝ่าฝืนระเบียบสหกรณ์ไปจ่ายเป็นค่าชดเชยความเสียหายของอุปกรณ์การตลาด ส่วนที่เหลือนำเข้าเป็นเงินกองทุนสวัสดิการเพื่อเป็นทุนให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์กู้เมื่อจำเป็น ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลการดำเนินการปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ได้ช่วยดูแลรักษาสัตว์อุปกรณ์ไม่ให้ชำรุดเสียหาย และมีการปฏิบัติตามระเบียบตลาดปลาอย่างเคร่งครัด

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีหลักการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ว่า “ร่วมคิด ร่วมทำ ตามหลักธรรมาภิบาล ประสานประโยชน์ชุมชน พัฒนาคน พัฒนาผลผลิต” เพื่อต้องการให้สมาชิกทุกคนเข้าใจว่างานสหกรณ์ คือ

“เราทั้งหลายเป็นเจ้าของ ต้องร่วมมือ ร่วมกันทำงาน อย่างเสมอภาค เกิดความยุติธรรม ความโปร่งใส ภายใต้กรอบการทำงานที่เอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทั้งแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และท้องถิ่นของสหกรณ์” ให้สมาชิกทุกคนเข้าใจว่า “สหกรณ์ไม่ได้อยู่ลำพัง แต่สหกรณ์ก็เป็นหน่วยหนึ่งในสังคมที่ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้สังคมโดยรวมปลอดภัย และมีความสุข”

ให้สมาชิกทุกคนยอมรับในความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาพัฒนาบุคลากร ทุกกลุ่ม ทุกระดับ ที่เกี่ยวข้องอันจะส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติ เป็นวิธีสร้างแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นจากการร่วมคิด ร่วมทำ ระหว่างกลุ่มบุคคลในสหกรณ์ และส่งเสริมสมาชิกให้เกิดแนวคิดในการร่วมกัน เพิ่มมูลค่าผลผลิตของตน เพื่อให้มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจร่วมกันสร้างอาชีพใหม่อันจะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาแนวความคิด สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในองค์กรและชุมชน โดยมีเป้าหมายที่จะดำรงรักษาให้ "สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด" เป็นองค์การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกชาวประมงตามหลักการสหกรณ์สืบไป

โดยสรุป จากกรณีศึกษาสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด จะเห็นได้ว่ากระบวนการสำคัญที่สหกรณ์สามารถผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้ เพราะสหกรณ์ให้ความสำคัญกับปัญหาของสมาชิกเป็นหลัก มีการสื่อสารสองทาง คือ สหกรณ์ได้รับทราบความต้องการของสมาชิกเพื่อพิจารณาหาทางช่วยเหลือหรือสนับสนุนได้ตรงจุด และในทางกลับกันก็สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจไปยังสมาชิกอีกทางหนึ่งด้วยการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบไปตามกลุ่มสมาชิกและมีการแข่งขันกัน ทำให้เกิดกิจกรรมพัฒนาที่มีความหลากหลายขึ้น การสรรหาผู้ที่จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยใช้ระบบกลุ่ม ทำให้มีคณะกรรมการดำเนินการที่มีประสบการณ์และกระจายทุกกลุ่มเข้ามาบริหารสหกรณ์

ความสำเร็จของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เกิดมาจากองค์ประกอบ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้นำในสหกรณ์มีภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานสหกรณ์ เช่น ความมุ่งมั่นของคณะกรรมการดำเนินการในการก่อตั้งตลาดปลาเพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจให้กับเพื่อนชาวประมง มีการนำหลักธรรมาภิบาลและแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ เช่น ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เป็นคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ สามารถนำสหกรณ์เข้าไปมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโดยทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ร่วมกับชุมชน เกิดการสื่อสารสองทาง คือ สหกรณ์ได้รับทราบความต้องการของสมาชิกเพื่อพิจารณาหาทางช่วยเหลือหรือสนับสนุนได้ตรงจุด และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจไปยังสมาชิกอีกทางหนึ่ง คณะกรรมการดำเนินการ (ผู้นำในสหกรณ์) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโดยการนำปัญหาของสมาชิกมากำหนดแผนงานในการพัฒนาสหกรณ์ และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มเป็นผู้เสนอแผนพัฒนาปัญหาและแนวทางแก้ไขให้สหกรณ์ และมีการนำข้อเสนอของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์มาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

2. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีโครงสร้างในการบริหารงานที่เหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน จึงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว สามารถจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสมาชิกมาบริการได้อย่างทั่วถึง มีการสร้างศรัทธาต่อเจ้าหน้าที่โดยในการจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ เจ้าหน้าที่จะเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและเกิดความเข้าใจในแผนงาน/โครงการที่สหกรณ์จะดำเนินการ ประกอบกับสหกรณ์มีสวัสดิการให้เจ้าหน้าที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ นำเงินรายได้จากการจำหน่ายเศษปลาที่เหลือในตลาด และเงินค่าปรับจากการฝ่าฝืนระเบียบสหกรณ์ไปจ่ายเป็นค่าชดเชยความเสียหายของอุปกรณ์การตลาด ส่วนที่เหลือนำเป็นเงินกองทุนสวัสดิการเพื่อเป็นทุนให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์กู้เมื่อจำเป็น

3. สมาชิกสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ เข้าร่วมประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่เพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนา เสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขให้สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์พัฒนาอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน พัฒนาสหกรณ์ และเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาในเวลาเดียวกัน ตามวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ว่า “ร่วมคิด ร่วมทำ ตามหลักธรรมาภิบาล ประสานประโยชน์ชุมชน พัฒนาคน พัฒนาผลผลิต” งานสหกรณ์ คือ “เราทั้งหลายเป็นเจ้าของ ต้องร่วมมือ ร่วมกันทำงานอย่างเสมอภาค เกิดความยุติธรรม ความโปร่งใส ภายใต้กรอบการทำงานที่เอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทั้งแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และท้องถิ่น ของสหกรณ์” ให้สมาชิกทุกคนเข้าใจว่า “สหกรณ์ไม่ได้อยู่ลำพัง แต่สหกรณ์ก็เป็นหน่วยหนึ่งในสังคมที่ต้อง ส่งเสริม สนับสนุนให้สังคมโดยรวมปลอดภัย และมีความสุข”

#### กิจกรรม 14.3.2

1. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด มีประเด็นใดบ้าง และสหกรณ์มีแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร จงยกตัวอย่างประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขมา 2-3 ประเด็น
2. การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด เกิดจากบุคคลใดบ้าง และเกิดการมีส่วนร่วมอย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.2)

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และจิตรกร สามประดิษฐ์. (2552). การสัมมนาการพัฒนาเครือข่ายของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 7, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2548). "กลุ่มและการบริหารกลุ่ม". ตำราชุดการฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียมหลักสูตร การเพิ่มสมรรถนะนักส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร. โครงการความร่วมมือระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). *เทคนิคการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น*. กรุงเทพฯ: คณะทำงานถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2557). *การนำเกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ (Principles Observation Measurement-POM) ไปสู่การปฏิบัติ*. สืบค้นจาก <http://profile.cpd.go.th/basiccoop/doc/POM.pdf> สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2563.
- กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย. (2547). *รายงานการวิจัยสถานการณ์เครือข่ายด้านเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). *วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2557* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *เครือข่ายสหกรณ์*. สืบค้นจาก [http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf\\_4203871062.pdf](http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_4203871062.pdf) สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2563.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2552). *องค์ความรู้เรื่องการใช้ระบบสหกรณ์เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพฯ.
- จำนงค์ แจ่มจันทร์. (2553). *การพัฒนารูปแบบระบบการบริหารเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2549). *แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์การประชาชนในพื้นที่จังหวัด* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2555). *ว่าด้วยเรื่อง เครือข่ายกับการพัฒนาสหกรณ์ ใน วารสารคนสหกรณ์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 14 เดือนธันวาคม 2554-กุมภาพันธ์ 2555*. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด พีริ-วัน.
- ดำรง ปันประณต. (2556). *ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 9, ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ทองอินทร์ วงศ์โสธร ประดิษฐ์ อุปรมัย และประมาญ บุณยะโหดระ. (2554). กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 14, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธโสธร ตูทองคำ. (2553). การมีส่วนร่วม การรวมกลุ่ม การเลือกตั้งและการตรวจสอบกับการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชากฎหมายสหกรณ์และกระบวนการทางการเมือง* หน่วยที่ 7. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เบจมาศ อยู่ประเสริฐ. (2556). กลุ่มและเครือข่ายในงานส่งเสริมการเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนา* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- มนุชาธิป วรกาญจนานนท์. (2555). เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสงขลา. ใน *วารสารคนสหกรณ์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 14 เดือนธันวาคม 2554-กุมภาพันธ์ 2555*. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟรี-วัน.
- วิชัย แสงสี. (2552). *การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). *เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2554). กระบวนการมีส่วนร่วมและการสร้างผู้นำในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 8, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2561). *การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2561). *การสัมมนาเครือข่ายและขบวนการสหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2553). *การมีส่วนร่วม*. สืบค้นจาก <http://www.thaipoliticsgovenrment.org/wiki/> สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2553.
- สรฤทธ จันสุข. (2553). *ความหมายการมีส่วนร่วม*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/530116/328530> สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2553.
- สหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด. (2563). *ประวัติของสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด*. สืบค้นจาก <http://www.sahakomthai.com/bangbo/index.php/about/history> สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2563.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ. (2559). *แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบางบ่อ จำกัด*. สืบค้นจาก [http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf\\_9460266610.pdf](http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_9460266610.pdf) สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2563.
- สำนักพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร. (2556). *เอกสารวิชาการการส่งเสริมและพัฒนาองค์การเกษตรกรและเคหกิจเกษตร*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมส่งเสริมการเกษตร.

- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาชนเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- โอภาวดี เข้มทอง. (2560). *เครือข่ายและสมาชิกสัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 13, พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Adam Burke. (1999). *Communications & Development: a practical guide*. London: Social Development Division Department for International Development.
- The American Heritage College Dictionary. (1993). Boston: Houghton Mifflin Company.

## การสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

---

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ  
ผู้  
ร  
ณี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์  
ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ปร.ค. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 15



## แผนการสอนหน่วยที่ 15

### การสร้างและพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

#### ตอนที่

- 15.1 พฤติกรรมของผู้นำ
- 15.2 การสร้างผู้นำในสหกรณ์
- 15.3 การพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

#### แนวคิด

1. หากพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใดทางสังคมวิทยาแล้ว ก็สามารถกล่าวได้ว่า การเป็นกลุ่มเป็นพวกของคนเราก็คงจะหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้ การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจในสถานภาพ บทบาท และปทัสถานของกลุ่มในสังคมเพื่อที่ช่วยให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคม และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง
2. การสร้างผู้นำในสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการต้องพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการสหกรณ์อย่างท่องแท้ รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสหกรณ์ เพื่อให้มีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ไปสู่ความกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคมของมวลสมาชิก
3. ผู้นำนักสหกรณ์เป็นผู้นำที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างท่องแท้ มีความเป็นผู้นำและนักบริหารสหกรณ์ไปพร้อมกันด้วย การมีมุมมองในการดำเนินงานสหกรณ์ของผู้นำนักสหกรณ์กับการจัดการ และภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์การจะทำให้ผู้นำนักสหกรณ์สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการมีคุณธรรมในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 “พฤติกรรมของผู้นำ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับปทัสถานของกลุ่มได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 “การสร้างผู้นำในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในสหกรณ์ ภาวะผู้นำและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ได้

- เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 “การพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนักสหกรณ์ ผู้นำนักสหกรณ์กับการจัดการ และการสร้างผู้นำนักสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

- ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
- อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 15 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.1-15.3
- อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 15.1-15.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
- ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
- ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
- ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
- เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
- ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15

### สื่อการสอน

- คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
- ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 15
- วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
- e-Learning (ถ้ามี)
- การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

- ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
- ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
- การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 15.1

### พฤติกรรมของผู้นำ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

15.1.1 ผู้นำกับสังคม

15.1.2 ผู้นำกับทัศนคติของกลุ่ม

#### แนวคิด

1. หากพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใดในทางสังคมวิทยาแล้ว ก็สามารถกล่าวได้ว่า การเป็นกลุ่มเป็นพวกของคนเราก็คงหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้ การเป็นผู้นำที่ดีในสังคมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสถานภาพและบทบาทที่ผู้อื่นในสังคมคาดหวังด้วย
2. ทัศนคติของกลุ่มเป็นภาวะแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นจิตวิสัย ซึ่งผู้นำจำเป็นที่จะต้องรู้และทำความเข้าใจเพื่อที่จะช่วยให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคม และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.1 “ผู้นำกับสังคม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายผู้นำในสถานภาพและบทบาทที่ผู้อื่นในสังคมคาดหวังได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.2 “ผู้นำกับทัศนคติของกลุ่ม” แล้ว นักศึกษาสามารถปฏิบัติให้เกิดความสอดคล้องกับทัศนคติของกลุ่มได้

## ความนำ

เนื้อหาในตอนที 15.1 พฤติกรรมของผู้นำ เป็นเนื้อหาเดิมในหน่วยที่ 15 การพัฒนาภาวะผู้นำ (วิจิตร ศรีสอาน, สอนิต ยมาภัย, นภาลย์ สุวรรณธาดา, สมพิศ กุศรีพิทักษ์, ชรรมรส โชติบุญชูร และ ประวีณ ณ นคร, 2553, น. 15-6 - 15-19) ซึ่งเป็นหน่วยกลางที่ใช้ร่วมกันเดิมในชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพของทุกสาขาวิชา ผู้ปรับปรุงเห็นว่าเนื้อหาเดิมนี้ จะช่วยให้นักศึกษามีความเข้าใจตัวของผู้นำในสถานภาพและบทบาทที่ผู้อื่นในสังคมคาดหวัง ผู้นำกับปทัสถานกลุ่ม ตลอดจนสามารถปฏิบัติให้เกิดความสอดคล้องกับปทัสถานของกลุ่มได้ ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจถึงการสร้างผู้นำในสหกรณ์ และการพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้น จึงยังคงเนื้อหาเดิมไว้เป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยในคำนิยาม คำศัพท์ การใช้ภาษา และการเขียนอธิบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ทั้งนี้ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่คนเดียวมิได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อสังคมเริ่มมีความสลับซับซ้อนและคนเข้ามารวมกลุ่มกันมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล กล่าวคือ บางคนอาจทำหน้าที่เป็นผู้นำ บางคนทำหน้าที่เป็นผู้ตาม บางคนเป็นผู้บังคับบัญชา บางคนเป็นผู้ใต้บังคับ บางคนเป็นหัวหน้า บางคนเป็นลูกน้อง ซึ่งก็จะมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไป แต่ถ้าพิจารณาเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำแล้ว อาจกล่าวได้ว่าจะหลีกเลี่ยงความคาดหวังของคนในสังคมมิได้ การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการบริหารของสังคมนั้นๆ อย่างเพียงพอ เพื่อที่จะวางแผนและปฏิบัติงานตามที่สังคมคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นผู้นำจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มด้วย โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องปทัสถานของกลุ่ม อันได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จารีต ประเพณี วิถีประชา เมื่อเข้าใจปทัสถานของกลุ่มอย่างดีแล้ว ก็จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องต่อความหวังของคนในสังคมนั้นด้วย และนั่นก็คือ พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ในทางสังคมนั่นเอง

## เรื่องที่ 15.1.1

### ผู้นำกับสังคม

ผู้นำโดยคำจำกัดความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ ประการแรก ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงความสามารถ ประเภทที่สอง ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงกระบวนการ และประเภทที่สาม ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงปรากฏการณ์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอาจจะกล่าวโดยสรุปตามคำจำกัดความของลา ปีแอร์ และฟรานสเวอริท ที่กล่าวว่า “การเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น” ดังนั้นหากเราพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใดในทางสังคมวิทยาแล้ว การอยู่กันเป็นกลุ่มเป็นพวกของคนเราก็คงจะหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้

เนื่องจากสังคมของคนเรามีการจัดระเบียบทางสังคม เพราะคนเราจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์บางอย่างในการอยู่ร่วมกัน หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน จึงเป็นเหตุให้คนเราต้องปฏิบัติในบางสิ่งบางอย่าง และหลีกเลี่ยงที่จะไม่ปฏิบัติบางลักษณะ จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้ปฏิบัติอย่างไรและไม่ให้ปฏิบัติอย่างไร ซึ่งดูเหมือนว่าจะมีสภาพการบังคับเกิดขึ้น และเป็นสภาพของความมุ่งหวังเกิดขึ้นในอันที่จะต้องปฏิบัติในการมีความสัมพันธ์ต่อกันทางสังคม

ด้วยเหตุที่ความมุ่งหวังดังกล่าวเป็นสภาพบังคับหรือเป็นระเบียบของสังคมที่พึงปฏิบัติต่อกันนั้น เนื่องจากสังคมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนเราจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ซึ่งไม่เคยพบเห็นมาก่อน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง ขณะที่สังคมกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติไว้นั้น การเปลี่ยนแปลงของสังคมก็จะเกิดความไม่เป็นระเบียบขึ้นเช่นกัน ความคาดหวังจากความไม่เป็นระเบียบของสังคมในอันที่จะพึงปฏิบัติต่อกันก็มีเช่นกัน เราจึงมักจะเรียกว่าค่านิยมที่ขัดกันไม่ว่าในเรื่องความก้าวหน้า เสรีภาพ วัตถุนิยม การแข่งขัน แม้ในเรื่องดีและคุณธรรมก็เช่นกัน บางคนจึงทุจริตเพื่อให้เกิดความร่ำรวย ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อความมีหน้ามีตาก็ได้

ผู้นำในสังคมจึงเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังจากสภาพดังกล่าวเป็นอย่างมาก ความคาดหวังต่อการประพฤติปฏิบัติซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจและศรัทธานิยมยกย่อง การที่ผู้นำในสังคมจะสามารถปรับตนปรับใจให้บรรลุความคาดหวังดังกล่าวได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำมีความกระจำถึงปฏิสัมพันธ์ในลักษณะทางสังคมวิทยาต่อไปนี้ คือ การติดต่อสื่อความหมาย การขัดแย้ง การแข่งขัน การประนีประนอม ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน และการร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

1. การติดต่อสื่อความหมาย (Communication) การติดต่อสื่อความหมายเป็นหลักสำคัญต่อการมีปฏิกริยาโต้ตอบต่อกันในสังคม เพราะเป็นกระบวนการถ่ายทอดทัศนคติ รับความคิดเพื่อทำความเข้าใจต่อกัน โดยมีภาษาเป็นสื่อ ภาษาก็มีทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์และการติดต่อสื่อความหมายต่างกันไปตามสภาพของสังคมหรือชนชั้นต่างๆ โดยมีบุคคลอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้ส่งกับผู้รับ

สัญลักษณ์ในการติดต่อ ซึ่งอุปสรรคของการติดต่อสื่อความหมายเกิดขึ้นได้เสมอ ถ้าหากทั้ง 2 ฝ่ายไม่สามารถเข้าใจความหมายของสิ่งที่ถ่ายทอดแก่กัน หรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารเกิดการเข้าใจผิด บิดเบือนกำกวม ฯลฯ ความไม่เป็นระเบียบ อาจเกิดขึ้นได้เพราะโอกาสที่คนจะไม่เข้าใจกันแม้จะใช้ภาษาเดียวกันย่อมมีได้เสมอ อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในการถ่ายทอดความคิด หรือทัศนคติของบุคคลและกลุ่มในการมีความสัมพันธ์ต่อกัน

2. การขัดแย้ง (Conflict) การติดต่อสื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดระเบียบทางสังคม บางครั้งอาจจะเป็นผลสำคัญในการทำให้สังคมไม่เป็นระเบียบ และหากการติดต่อสื่อความหมายระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเกิดการขัดแย้งอย่างรุนแรง (แม้การขัดแย้งในบางครั้งอาจจะเป็นหนทางหนึ่งของการหาทางออกของปัญหา) ความไม่เป็นระเบียบก็จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในที่มีคนเป็นจำนวนมาก การขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเสมอไม่มากก็น้อย เช่น ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นิสิตนักศึกษากับผู้บริหารประเทศ พ่อค้าคนกลางกับเกษตรกร ฯลฯ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนถ้าหากว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไม่อยู่ในทิศทางเดียวกัน ความขัดแย้งจะพิกตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามวันเวลาที่ผ่านไป นอกจากนี้การขัดแย้งก็อาจเกิดในกลุ่มที่มีบุคคลจำนวนน้อยได้ เช่น ครอบครัว การที่สามีภรรยาขัดแย้งกัน เป็นการแสดงออกถึงทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนชีวิตของการแต่งงาน เป็นต้น

ผลที่เกิดขึ้นหลังจากการขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะมีระดับการขัดแย้งรุนแรงมากน้อยเพียงใด ส่วนมากก็จะออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เจาะๆ แค้นเคือง ทำลายไมตรี พยาบาท หาพรรคพวกมาร่วมเกลียดชังบุคคลที่ขัดตน ฯลฯ และอาจจะมีปฏิกิริยาในรูปแบบางเมิน ถกเถียง ตำว่า ดบตี ยกพวกเข้าสู้กัน หรือทำสงครามกัน เป็นต้น

3. การแข่งขัน (Competition) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งแบบรู้ตัวและไม่รู้ตัว เช่น ประเทศไทยปลูกข้าวหอมมะลิ และเวียดนามปลูกข้าวหอมมะลิเช่นกัน ทั้งสองแห่งอาจจะไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังแข่งขันในตลาดโลก แต่ในบางขณะการแข่งขันเป็นการจ้องใจหรือต่อต้านขัดขวางคู่ต่อสู้ เช่น การหาเสียงเลือกตั้งของพรรคการเมืองที่ผู้สมัครพยายามโฆษณาบรรยายสรรพคุณว่าตนเองดีเพียงใด พร้อมกับกล่าวหับถมฝ่ายตรงข้ามว่าเลวร้ายแค่ไหน เป็นต้น

อนึ่ง การแข่งขันนั้นมีมากในสังคมเปิดที่ให้ทุกคนเลื่อนชั้น เลื่อนฐานะ และแข่งขันหาความสำเร็จตามเต็มที่ เช่น สังคมไทย อเมริกัน อังกฤษ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฯลฯ

4. การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน (Accommodation) เป็นวิธีการลดความตึงเครียดหรือให้เกิดความแตกร้าวน้อยที่สุด เช่น ข้อพิพาทระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอาจจะออกมาในรูปนายจ้างเพิ่มสวัสดิการให้ลูกจ้างมากขึ้น และลูกจ้างก็ลดข้อเรียกร้องลงไปบ้างเพื่อจะได้ประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันได้ หรือกรณีการขาดดุลการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ก็อาจออกมาในรูปญี่ปุ่นซื้อสินค้าของไทยมากขึ้น และไทยก็ลดการซื้อสินค้าญี่ปุ่นลงไปบ้าง การประนีประนอมช่วยให้สังคมมีเสถียรภาพ แต่ก็มีข้อน่าสังเกตว่า การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันอาจจะเพียงการชั่วคราวเพื่อจะได้ขัดแย้งกันต่อไปอีกในอนาคต

5. การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน (Assimilation) เป็นการผสมผสานระหว่างความเชื่อและประเพณีที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งวิธีการเช่นนี้อาจจะทำได้ไม่สมบูรณ์ เพราะเป็นการยากที่แต่ละคนจะรับ

วัฒนธรรมใหม่ๆ ที่คนไม่คุ้นเคย แต่เวลาจะเป็นเครื่องช่วยผสมผสานกลมกลืนกันได้ง่ายขึ้น เช่น ในปัจจุบันพิธีต่างๆ แนวความคิดและการแต่งกายของไทย ฯลฯ หลายอย่างมีการใช้วัฒนธรรมของชาติอื่นมาผสมผสานด้วย หรือแม้แต่ในประเทศที่เจริญอย่างยิ่ง เช่น สหรัฐอเมริกาก็เป็นที่รวมของวัฒนธรรมต่างๆ เนื่องจากเป็นที่รวมของคนเป็นล้านๆ ที่อพยพมาจากที่ต่างๆ จึงมีวัฒนธรรมผิดแผกแตกต่างกันออกไป ซึ่งในที่สุดก็นำมาผสมผสานเป็นวัฒนธรรมของสหรัฐอเมริกาไป ด้วยเหตุนี้การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากันจึงเป็นการช่วยส่งเสริมให้สังคมมีระเบียบ

6. การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Cooperation) บางทีกระบวนการนี้อาจจะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด การร่วมมือกันเป็นปฏิปักษ์โต้ตอบระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น เป็นรูปของการทำงานร่วมกันเพื่อจุดหมายปลายทางร่วมกัน แม้การแข่งขันจะจำเป็นในสังคมสมัยใหม่ (เช่น การแข่งขันสร้างความเจริญ เพิ่มพูนความรู้ ฯลฯ) การร่วมมือก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมนุษย์อยู่ตามลำพังไม่ได้ต้องพึ่งพาผู้อื่น ในการอยู่ร่วมกันในหลายด้านตั้งแต่เรื่องอาหารการกินจนถึงความรักใคร่ไมตรี หรือสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์บางกลุ่มสร้างขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะหาได้จากมนุษย์ยุคใดก็ตามที่มีความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้และมีสัมพันธภาพอันยาวนานต่อกัน ในกรณีเช่นนี้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นหลักสำคัญในการจัดระเบียบ ถ้าหากความร่วมมือนี้สิ้นสุดลง การจัดระเบียบของกลุ่มก็จะสลายไปด้วย

โดยปกติแล้วคนเราจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมตามสถานภาพและบทบาทของแต่ละบุคคลที่สังคมกำหนด เช่น เป็นคนชรา เป็นเด็ก เป็นโสด เป็นผู้นำ เป็นผู้ตาม เป็นผู้ได้รับการศึกษา ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนจะถูกกำหนดให้มีสถานภาพและมีบทบาทต่างๆ กันออกไป

ด้วยเหตุที่สังคมนั้น นอกจากจะกำหนดสถานภาพแล้วยังกำหนดบทบาทด้วย เช่น เกิดเป็นผู้หญิงจึงให้เห็นว่าเป็นหญิง หรือไม่หวังให้เด็กดื่มสุราอย่างผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้นำแต่พูดไม่เป็น แม้กระนั้นบางคนมีตำแหน่งแต่ไม่มีบทบาท เช่น เป็นแม่แต่ไม่เลี้ยงลูก เป็นผู้นำแต่ไม่รับผิดชอบ นำเขาไม่ได้ หรือมีบทบาทเป็นผู้นำทั้งๆ ที่มีได้เป็นผู้นำเลย กรณีเช่นนี้นับว่ามีบทบาทแต่ไม่มีตำแหน่งก็ได้

ความสำเร็จตามบทบาทจึงขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวและสถานการณ์ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลง และแต่ละคนมีบทบาทมากมาย สถานภาพและบทบาทไม่คงที่ จึงนับว่ามีความยุ่งยากซับซ้อนของสถานภาพและบทบาทมาก มีอัตราการคาดหวังต่อผู้นำในสังคมสูง และย่อมเป็นความยากลำบากของการปรับตัวของผู้นำแต่ละคน ยิ่งมีความยากลำบากเท่าไร ความยุ่งยากใจของผู้นำก็ยังมีมากเท่านั้น

นักศึกษาอ่านบทความต่อไปนี้เป็นแล้ว โปรดพิจารณาสภาพความคาดหวังต่อสังคมชนบทไทยพร้อมๆ กับพิจารณาไปด้วยว่า สภาพความคาดหวังดังกล่าวนี้เป็นความคาดหวังต่อผู้นำในสังคมชนบทอย่างไร

## ลักษณะสังคมชนบทไทย

คัดจาก สุวิทย์ ยິงวรพันธ์<sup>1</sup> (2512, น. 16-22)

นักมนุษยวิทยาที่ศึกษาถึงลักษณะของสังคมชนบทไทยได้ให้ข้อสังเกตกว้างๆ ดังนี้

1) ชาวนาไทยและคนไทยโดยทั่วไป มีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเอง (Individualistic) มากกว่าการตั้งกลุ่มหรือรับผิดชอบการทำงานเป็นหมู่ เรื่องนี้จะเห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มชาวนาหรือสหกรณ์ หรือ การรวมกลุ่มใดก็ตาม ที่ได้ถือเอาใช้กับสังคมชนบทไทยในระยะเริ่มแรกนั้นมักจะประสบกับอุปสรรค ทั้งนี้ มิใช่แต่ปัญหาระดับความเข้าใจและการศึกษา แต่อิทธิพลของการทำอะไรตามลำพังที่ได้ประพฤติปฏิบัติ มาเป็นเวลาช้านานนั้นต้องการเวลาที่จะปรับตัวมาเป็นแบบ Group Action

2) ในสังคมชนบทไทยไม่มีกลุ่มถาวร (Permanent Group) บางครั้งชาวชนบทอาจจับกลุ่มกัน เพื่อกิจกรรมบางอย่างของชุมชน อย่างเช่น ร่วมกันจัดงานทำบุญ งานวัด การลงแขก เหล่านี้เป็นกรรวมกลุ่มแบบชั่วคราว พอกิจกรรมนั้นสิ้นสุดลงก็แยกย้ายกันไป และการจัดกลุ่มตามลักษณะนี้มักมีแนวโน้ม เอียงไปในทางญาติพี่น้องหรือคนในสกุลเดียวกัน

3) ลักษณะของสังคมชนบทไทยเป็นสังคมแบบกระจาย (Atomized Society) เป็นการรวมตัวอย่างหลวมๆ ไม่มีกลุ่มหรือสถาบันสังคมอื่นใด นอกจากสถาบันครอบครัวเป็นแบบ Nuclear Family อันประกอบด้วย พ่อ แม่ และลูกเป็นส่วนสำคัญ สังคมแบบนี้จะเห็นว่าผู้นำท้องถิ่นอยู่ในขอบเขตจำกัด กล่าวคือจะพบว่า ผู้นำในชนบทไทยมีครูพระชาบาล พระภิกษุสงฆ์ และผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้นำท้องถิ่นกัน ส่วนมาก อาจจะพบว่าโดยปกติพระสงฆ์เป็นผู้นำที่ชาวบ้านเชื่อถือมากที่สุด

4) สังคมชนบทไทยมีอีกลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการตัดสินใจปัญหา (Decision Making) มักจะเคารพและคล้อยตามผู้มีวัยวุฒิสูงเพราะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มากในชีวิต เป็นแบบเคารพผู้มีอาวุโส (Seniority) และบางครั้งการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็ไปขึ้นกับญาติผู้ใหญ่ หรือเคารพในความเห็นของผู้สืบสกุลเดียวกัน

5) ความเชื่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์และภูติผีปีศาจก็เป็นลักษณะของสังคมชนบท (Animism and Super) จะพบว่า ความเชื่อเรื่องอำนาจศักดิ์สิทธิ์นั้นมีจริงในโลกนี้ การเข้าทรง บนบานต่อเจ้าที่เจ้าทาง และการ ไ้ห่วย แม้กระทั่งการวิงวอนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุก็ยังปรากฏ ความเชื่อนี้ถูกนำมาใช้ทั้ง Psychological and Satisfactions อย่างเช่นในท้องที่บางแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีใดเกิดฝนแล้งชาวบ้านจะนิยมทำพิธี "แห่นางแมว" เพื่อขอฝน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของสังคมชนบทไทยกับปัญหาการเร่งอัตราการ พัฒนาสิ่งที่เราไม่อาจมองข้ามได้ ก็คือ ปัจจัยในการกำหนดคุณภาพของคนที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่ม ความจริงใจ ความรู้จักรับผิดชอบและอุปนิสัย และทัศนคติที่ได้รับเป็นมรดกสะสมตลอดเวลาของชีวิต นั่นคือ "ครอบครัว" ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการที่จะสร้างคุณภาพของคนที่เราต้องการในยุคพัฒนา นักสังคมวิทยาผู้หนึ่งได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า "ความเชื่อและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก"

<sup>1</sup> สุวิทย์ ยິงวรพันธ์. (2512). พัฒนารวมชนบทไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรสาส์น น. 16-22.



มีความสำคัญมากในการสร้างบุคคลที่จะเติบโตเป็นกำลังสำคัญของสังคม ความแตกต่างในระดับการพัฒนา และระบบการปกครองของประเทศเราอาจจะสืบไปได้ถึงความแตกต่างในวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กที่ใช้แพร่หลายในสังคมนั้น บางสังคมเด็กที่เติบโตขึ้นมาจะมีบุคลิกภาพเป็นนักประชาธิปไตย มีระเบียบวินัย และความจงใจที่จะสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูง แต่บางสังคมจะมีปัญหาที่เกิดจากมีผู้นิยมใช้อำนาจหรือนักเผด็จการมาก หรือมีคนที่ขาดความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัยมาก การแก้ปัญหาสังคมที่เนื่องมาจากการพัฒนาประเทศอยู่ในระดับต่ำ หรือระบบการปกครองของประเทศไม่เป็นประชาธิปไตย จะทำได้ผลแท้จริงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยบางอย่างของคนในชาติ รวมทั้งการสร้างคุณธรรมใหม่ๆ ที่จำเป็นพร้อมกันไปด้วย

นอกจากระเบียบวินัยและความสามารถในการควบคุมใจตนเองแล้ว ยังมีคุณธรรมอีก 2 ประการ ซึ่งการอบรมเลี้ยงดูเด็กควรจะต้องปลูกฝัง กล่าวคือ 1) การรู้จักทำสิ่งต่างๆ โดยตนเอง รู้จักฟังตนเอง และรับผิดชอบต่อตนเอง และ 2) การเป็นคนมีความคิดเห็นของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง มีความริเริ่มกล้าแสดงความคิดเห็นตามหลักเหตุผล จะเห็นว่าคุณธรรมสองประการนี้ ยังไม่ได้รับการปลูกฝังอย่างจริงจังในการอบรมเลี้ยงดูเด็กในครอบครัวไทย พ่อแม่มักจะสงสารและมีความเป็นห่วงมากเกินไปที่จะปล่อยให้เด็กเป็นอิสระและมักจะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้เด็ก ถึงแม้แต่จะโตพอสมควรแล้ว และควรจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง เช่น รู้จักรับประทานอาหารเองหรือแต่งตัวเอง ตามหลักแล้วควรจะมีการอบรมให้เด็กรู้สึกเป็นอิสระจากผู้ใหญ่เมื่อถึงวัยอันสมควร เพราะเด็กต่อไปจะต้องออกไปเผชิญโชคด้วยตนเองจะหวังพึ่งผู้ใหญ่ตลอดไปไม่ได้ การอบรมในเรื่องความเป็นอิสระรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ในปัจจุบันเด็กที่ได้รับการอบรมในเรื่องนี้จะได้เปรียบเด็กที่ไม่ได้รับการอบรมมาในการแข่งขันเพื่อความก้าวหน้าในสังคม เช่นเดียวกัน ครอบครัวไทยยังไม่ค่อยย่ำความสำคัญของการอบรมเด็กให้มีความเป็นตัวของตัวเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น ตามประเพณีการปกครองของไทยย่ำความแตกต่างระหว่างผู้น้อยผู้ใหญ่และการเชื่อฟังอำนาจ เพราะฉะนั้นการอบรมเด็กของไทยจึงย่ำการเชื่อฟังผู้ใหญ่โดยปราศจากการโต้แย้งใดๆ ทั้งสิ้น การอบรมเช่นนี้เป็นผลดีอยู่บ้าง เพราะการทำตามคำสั่งของผู้ใหญ่และระเบียบกฎหมายของบ้านเมืองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสงบสุขของสังคม อย่างไรก็ตาม การย่ำในเรื่องนี้มากเกินไปก็มีผลเสียหายหลายอย่าง เพราะทำให้เด็กขาดความเป็นตัวของตัวเองกลายเป็นคนเกรงกลัวอำนาจ แม้ว่าอำนาจนั้นจะมีการใช้โดยไม่ชอบธรรม ขัดแย้งกับหลักเหตุผล เมื่อเด็กนั้นโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่และอยู่ในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจเองก็อาจจะเป็นผู้นิยมการใช้อำนาจ ซึ่งบางครั้งอาจจะเกินขอบเขตและผิดพลาด แต่ก็ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อทักท้วงใดๆ ทั้งสิ้น บุคลิกภาพทำนองนี้ขัดกับอุดมการณ์ของประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าคนเราจะต้องให้เกียรติแก่กันและกัน และจะต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

โดยเหตุนี้ พฤติกรรมของสังคมไทยที่ได้รับอิทธิพลจากครอบครัวในสมัยดั้งเดิมประกอบกับระบบการปกครองในสมัยก่อนนั้น ได้มีส่วนกำหนดท่าทีอุปนิสัยใจคอ และทัศนคติของประชาชนอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ขัดกับการถือฤกษ์และสนับสนุนการพัฒนาประเทศในจังหวะที่ต้องทะยานขึ้นในด้านเศรษฐกิจ (Take-Off Period) ความขาดความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้นมุ่งแต่ให้ผู้มีอาวุโสผู้มีอำนาจหรือผู้ใหญ่คิดและสั่งให้ดำเนินการเพื่อความดำรงอยู่ของชาวบ้าน สมเด็จพระยาตากษัตริย์แห่งกรุงธนบุรี ได้ทรงศึกษารวบรวมประสพการณ์จากงานปกครองที่พระองค์

ได้ทรงพยายามนำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาให้ประชาชน โดยทรงพยายามหามาตรการเพื่อฝึกให้ประชาชนเริ่มรู้จักใช้ความคิด ริเริ่มทดลองการที่จะให้ประชาชนมีส่วนในการปกครอง เช่น การจัดตั้งกำนัน, ผู้ใหญ่บ้าน แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ทรงคาดหวังไว้ เพราะชาวชนบทส่วนใหญ่ยังมีความรู้สึกยึดมั่นในประเพณีการปกครองแต่ดั้งเดิม การจะนำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ประชาชนโดยฉับพลันนั้นเป็นไปได้ยาก และได้หวังคาดการณ์ไว้เพราะ "...เมื่อให้นายอำเภอเรียกกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมาประชุมทุกครั้งและให้ไต่ถามว่าจะต้องการสะพาน ถนน ตรังโหนด และมီးโรบ้างที่จะต้องการ คำตอบโดยมากก็มีแต่ว่า "ขอรับแล้วแต่ได้เท่าที่จะเห็นควร" เท่านั้น ประชาธิปไตยจึงคงเป็นไปได้เพียงเลือกกำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้เอง (เท่านั้น)..."

เมื่อเราได้พิจารณาถึงสังคมและครอบครัวซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างปัญหาบางประการให้แก่คุณภาพของคนในการพัฒนาประเทศ คราวนี้เราลองพิจารณาดูว่า ศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนส่วนใหญ่เรานับถือพระพุทธศาสนา และพระพุทธศาสนามีส่วนสำคัญยิ่งที่เป็นเครื่องกำหนดอุปนิสัยใจคอแบบความประพฤติ ทัศนคติ ตลอดจนวิถีการดำรงชีวิต และแม้การกำหนดรูปและวิธีดำเนินการปกครอง นักวิชาการสมัยใหม่ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการฝึกอบรมจากต่างประเทศมักจะพิจารณาว่าศาสนาของเราอาจจะมีส่วนทำให้การพัฒนาของเราต้องล่าช้าลงไป ผู้เขียนจึงใคร่ขอแนะนำคำอภิปรายของท่านผู้รู้ในวงการศาสนาอย่างดีมาประกอบการพิจารณาศึกษาไว้ ณ ที่นี้ด้วย

"...เนื่องจากคนไทยถือหลักพระพุทธศาสนาเป็นปรัชญาชีวิต ฉะนั้นคำสอนทางพระพุทธศาสนา จึงมีอิทธิพลเหนือชีวิตจิตใจของคนไทยเป็นส่วนรวมอยู่บ้าง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) คำสอนทางพระพุทธศาสนาในเรื่องเมตตากรุณาต่อคนและสัตว์ ทำให้ชาวไทยเป็นคนใจบุญ มีไมตรีจิตมิตรภาพต่อคนแปลกหน้า และคนต่างชาติต่างภาษา ต่างศาสนา ความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติ ไม่ว่าจะด้านการเมือง เศรษฐกิจ ศาสนาหรือสังคมนับว่ามีน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับชาติอื่นๆ คนไทยทั่วไปชอบอยู่อย่างสงบสุขและชอบสันติวิธีในการแก้ปัญหาต่างๆ

2) คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำในเรื่องการบริจาคทาน ทำให้คนไทยมีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบให้ชอบทำบุญ คนไทยส่วนมากรู้สึกยุ่งยากไม่สบายใจที่จะปฏิเสธ แต่เต็มใจเสมอที่จะรับ คนไทยนิยมการให้เปล่าๆ รับเปล่าๆ โดยไม่คิดหุยมหิมแบบการค้า คนไทยทั่วไปจะไม่ยอมให้คนแปลกหน้าอดอยาก แม้ว่าบางที่ตนเองจะอดก็ยอม

3) คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำในเรื่องกตัญญูตเวทีย ทำให้คนไทยเคารพรักนับถือพ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย ผู้หลักผู้ใหญ่ ทำให้สายสัมพันธ์ของครอบครัว (Family Tie) มันคงกระชับแน่นลูกหลานจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อมีปู่ย่า ตายายอยู่ด้วย ปู่ย่า ตายายก็เต็มใจที่จะอยู่กับลูกๆ หลานๆ และลูกๆ หลานๆ ที่เติบโตขึ้นมาด้วยน้ำมือของปู่ย่า ตายาย ยากที่จะเป็นเด็กอันธพาลเกเร

4) คำสอนทางพระพุทธศาสนาเรื่องกรรม ทำให้คนไทยเต็มใจที่จะอดทนต่อความยากลำบากต่างๆ เช่น ความยากจน ความเจ็บป่วย และเคราะห์กรรมต่างๆ เมื่อหมดหนทางแก้ไขก็ถือเสียว่าเป็นกรรมของตน เมื่อสิ้นกรรมแล้วก็จะบรรลู่ถึงภาวะที่ดีเอง

5) คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำเรื่องความไม่เที่ยงแท้ถาวรของสิ่งทั้งปวง ทำให้ชาวพุทธไทยไม่ค่อยจริงจังกับชีวิตเกินไป ยินดีให้อภัยแก่ผู้ผิดพลาด สนิมอดดีได้ง่ายๆ หากความสุขสำราญเฉพาะหน้า ย่อมรำเริงเสมอ

นอกจากหลักคำสอน 5 ประการ ที่ยกมาพอเป็นตัวอย่างนี้ อาจจะมีคำสอนอื่นๆ อีกที่มีอิทธิพลต่อชีวิตคนไทย แต่เนื่องจากอิทธิพลของศาสนาต่อคนในสังคมเป็นเรื่องลึกซึ้งยากที่จะสังเกตตรวจสอบ หรือวัดวาได้ อย่างแน่นอน ส่วนหลักคำสอน 5 ประการ ที่ยกมาพูดนี้ พอจะสังเกตดูได้

มีนักเศรษฐกิจบางคนกล่าวว่า คำสอนทางพระพุทธศาสนาเรื่องสันโดษถือความพอใจในสิ่งที่ตนมียู่ ทำให้คนไทยขาดความกระตือรือร้นและเกียจคร้าน อันเป็นผลให้ประเทศไทยไม่เจริญทางเศรษฐกิจ โดยส่วนตัวแล้วเห็นว่า เป็นข้อกล่าวหามากกว่าที่จะเป็นความจริง ในฐานะที่เคยบวชมาเป็นเวลา 18 ปี เคยเทศน์สอนคนทุกระดับทุกภาคของประเทศมาเป็นร้อยๆ กัณฑ์ และเคยฟังเทศน์มาเป็นร้อยๆ กัณฑ์ ข้าพเจ้า ไม่เคยเทศน์และไม่เคยได้ยินพระองค์อื่นเทศน์ให้ประชาชนทั่วไปประพุดิธรรมข้อสันโดษธรรมข้อสันโดษมักจะนำมาเทศน์เป็นเครื่องเตือนคนบางพวกบางคนมากกว่าจะให้คนทั่วไปปฏิบัติ เช่น เตือนคนที่กำลังจะทำหรือทำความชั่วแล้วเพราะความโลภ หรือเทศน์สอนคนแก่ๆ ที่มาฟังเทศน์รักษาอุโบสถที่วัด เพื่อหาความสุขสงบใจแต่ยังโลภมากในทรัพย์ เป็นต้น การเทศน์ของพระนั้น ไม่ใช่ชักชวนให้คนไปปฏิบัติ มาได้ก็เทศน์ไป แต่ต้องเลือกข้อธรรมะให้เหมาะสมกับคนฟัง เหมาะกับงาน เหมาะกับกาล เหมาะกับสถานที่อย่างระมัดระวังโอกาสที่จะเทศน์เรื่องสันโดษมีน้อยมาก ฉะนั้นข้าพเจ้าจึงไม่เชื่อว่า ธรรมะข้อนี้จะมีอิทธิพลเหนือประชาชนชาวไทยอย่างมากมายเช่นนั้น ถ้าเราไปตามดูชาวบ้านไทยทั่วๆ ไป เราจะพบว่าคนที่เคยได้ยินคำว่าสันโดษและเข้าใจความหมายอย่างแท้จริงนั้นมีน้อย

ตรงกันข้ามหลักธรรมะประเภทประโยชน์ปัจจุบัน 4 อย่าง หรืออิทธิบาท 4 ที่ส่งเสริมความขยันขันแข็ง เป็นข้อธรรมะที่ข้าพเจ้าเองและพระสงฆ์อื่นๆ ชอบนำมาเทศน์มากที่สุด เพราะเหมาะกับบุคคลเหมาะกับกาลกับสถานที่ทุกโอกาส ธรรมเหล่านี้จะมีอิทธิพลเหนือประชาชนมากกว่าความสันโดษ และตามความเป็นจริงแล้วไม่มีที่ใดเลยในพระไตรปิฎกที่พระพุทธเจ้าสอนให้คนเกียจคร้าน ไม่มีที่ใดเลยที่พระพุทธเจ้าทรงตำหนิ ความมั่งคั่งหรือคนที่มั่งคั่งด้วยวัตถุทรัพย์ ศาสนาอื่นบางศาสนาเสียอีกที่ประณามคนรวย เมื่อพระพุทธศาสนาและพระสงฆ์สอนให้คนขยัน แต่คนยังไม่ขยันก็แสดงว่าต้องมีตัวประกอบอย่างอื่นที่ช่วยเสริมสร้างนิสัยอันนี้ให้คนไทย ตัวประกอบนั้นอาจจะจะเป็นดินฟ้าอากาศ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หรือลักษณะทางวัฒนธรรมบางอย่างก็ได้ ซึ่งข้าพเจ้าเองก็ไม่ทราบ..."

โดยสรุปแล้ว เราจะเห็นได้ว่าบางที่บางท่านอาจจะพิจารณาพระธรรมคำสั่งสอนขององค์พระศาสดา ผิดพลาดหากไม่พยายามศึกษาเข้าใจโดยถ่องแท้แล้ว ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาของสังคมในการพัฒนาชนบทไทย เราอาจจะไปแก้โดยไม่ถูกจุดหรือไม่ตรงเป้าก็ได้ จึงนับว่าผู้อภิปรายหัวข้อข้างต้นได้ให้ความกระจ่างของอิทธิพลของศาสนากับสังคมในชนบทไทยได้อย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง และมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาในด้านการพัฒนาชนบทไทยเป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมา สิ่ง que แสดงถึงการเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น โดยที่ผู้นำมีความกระจำงถึงปฏิสัมพันธ์ในลักษณะต่อไปนี้ทางสังคมวิทยา คือ 1) การติดต่อสื่อความหมาย 2) การขัดแย้ง 3) การแข่งขัน 4) การประนีประนอม 5) ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน 6) การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน และ 7) การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของสังคมชนบทไทย คือ

- 1) ชาวนาไทยและคนไทยโดยทั่วไป มีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเอง (Individualistic)
- 2) ในสังคมชนบทไทยไม่มีกลุ่มถาวร (Permanent Group)
- 3) ลักษณะของสังคมชนบทไทยเป็นสังคมแบบกระจาย (Atomized Society)
- 4) สังคมชนบทไทยมีอีกลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการตัดสินใจ (Decision Mak-

ing)

- 5) ความเชื่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์และภูติผีปีศาจก็เป็นลักษณะของสังคมชนบท (Animism and Super)

โดยที่คำสอนทางพระพุทธศาสนามีอิทธิพลเหนือชีวิตจิตใจของคนไทยเป็นส่วนรวม ทำให้คนไทยเป็นคนใจบุญมีไมตรีจิตมิตรภาพต่อกันแปลกหน้า มีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ชอบให้ชอบทำบุญ เคารพรักนับถือพ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย ผู้หลักผู้ใหญ่ อดทนต่อความยากลำบากต่างๆ และไม่ค่อยจริงจังกับชีวิตเกินไป ยินดีให้อภัยแก่ผู้ผิดพลาด ซึ่งที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าลักษณะสังคมในชนบทไทยและหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนามีอิทธิพลพฤติกรรมคนไทย และมีส่วนหล่อหลอมให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมต้องการและคนไทยส่วนใหญ่คาดหวัง

#### กิจกรรม 15.1.1

1. ท่านเห็นว่าในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมชนบทยังคงมีลักษณะที่ชอบทำอะไรตามลำพังมากกว่าการตั้งกลุ่ม มีความเชื่อในเรื่องศักดิ์สิทธิ์ และยึดถือผู้อาวุโส ลักษณะสังคมเป็นสังคมแพร่กระจาย กล่าวคือ มีสถาบันสังคมอื่นที่เกี่ยวข้องน้อย มีวัดทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งข้อมูลข่าวสาร และจุดนัดพบของการทำงานร่วมกัน มีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากลักษณะสังคมชนบทเดิมอย่างไร

2. ในสถานการณ์ปัจจุบันกรณีที่ท่านเข้าไปปฏิบัติงานในสังคมชนบทดังกล่าว โดยชาวชนบทส่วนใหญ่ได้คาดหวังว่า ท่านเป็นผู้นำในสังคมนั้นด้วย ท่านจะมีวิธีการประพฤติปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจและศรัทธานิยมยกย่อง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.1)

## เรื่องที่ 15.1.2

### ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม

บรรทัดฐาน ปทัสถาน หรือปทัฏฐาน ในทางสังคมวิทยา หมายถึง พฤติกรรมและบทบาทภายในสังคมหรือกลุ่ม คำนี้มีการจำกัดความเป็น “กฎซึ่งกลุ่มใช้สำหรับแยกแยะค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม กฎดังกล่าวอาจบอกอย่างชัดเจนหรือเป็นนัยก็ได้ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมอาจได้รับการลงโทษอย่างรุนแรง ซึ่งอาจนำไปสู่การกีดกันออกไปจากกลุ่ม” นอกจากนี้ยังมีการอธิบายว่าเป็นกฎธรรมเนียมของพฤติกรรมที่ประสานปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ในเรื่องที่ 15.1.2 นี้จะกล่าวถึง ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม ซึ่งกล่าวถึง บรรทัดฐานทางสังคมบ่งชี้ถึงแนวทางที่สังคมยอมรับในการกระทำ การแต่งกาย การพูดจาหรือรูปลักษณ์ภายนอก บรรทัดฐานนี้มีความแตกต่างกันมากและมีวิวัฒนาการไม่เฉพาะแต่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความแตกต่างของวัย ชนชั้นทางสังคม และกลุ่มทางสังคมด้วย บรรทัดฐานของกลุ่มหนึ่งอาจไม่ได้รับการยอมรับในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

การปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมนำมาซึ่งการได้รับความยอมรับและความเป็นที่นิยมภายในกลุ่ม การเพิกเฉยต่อบรรทัดฐานของสังคมอาจทำให้ผู้หนึ่งไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่ได้ได้รับความยอมรับ หรืออาจถึงขั้นขับออกจากกลุ่มเลยก็เป็นได้ บรรทัดฐานทางสังคมมักเป็นตัวภาษาหรือการสื่อสาร โดยไม่ใช้คำพูดระหว่างบุคคลในสังคมทั่วไป การทราบคำสั่งใดควรพูด หรือควรใช้คำใดโดยเฉพาะเป็นพิเศษ ควรพูดคุยถึงหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ควรใส่เสื้อผ้าแบบใด และเมื่อใดที่ไม่ควร ความรู้ดังกล่าวเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการการแสดงออก ซึ่งเป็นระเบียบสำหรับปัจเจกชนในการแสดงพฤติกรรมโดยไม่ใช้คำพูด

#### 1. ปทัสถานของกลุ่ม

ปทัสถาน (Norms) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในสังคมมนุษย์ เพราะเหตุว่าปทัสถานนั้นเป็นเสมือนข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์แห่งพฤติกรรมที่สังคมใดสังคมหนึ่งได้กำหนดขึ้นไว้โดยการยอมรับนับถือปฏิบัติของบุคคลส่วนใหญ่ในสังคมนั้น ถือว่าผู้ปฏิบัติตามปทัสถานหรือข้อกำหนดนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่งาม และทำให้เกิดคุณค่านิยมทางสังคม (Social Value) สำหรับผู้ที่ปฏิบัติตามนั้น และถ้าหากผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม สังคมนั้นก็จะลงโทษ (Social Sanction) ประโยชน์ของปทัสถานทางสังคมที่มีอยู่ ก็คือ ทำให้สังคมนั้นๆ รวมกันอยู่ได้ในลักษณะที่มีปทัสถานเป็นเครื่องกำกับความประพฤติให้บุคคลยึดถือปฏิบัติตามไม่เกิดการยุ่งยากวุ่นวายในสังคมนั้น

อย่างไรก็ดี ปทัสถานทางสังคมนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลสมัย โดยทั่วไปอาจแบ่งประเภทของปทัสถานทางสังคมได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Laws, Rules, Regulations) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนี้จะเป็นสิ่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยคนส่วนใหญ่ หรือโดยมติแห่งชนหมู่มากที่จะนำออกมาบังคับใช้แก่สังคมใดสังคมหนึ่ง และมีผลทำให้สมาชิกแห่งสังคมนั้นจำต้องปฏิบัติตาม หากผู้ใดไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกสังคมลงโทษอย่างรุนแรง เช่น กฎหมายกำหนดว่าทรัพย์สินส่วนตัวของแต่ละบุคคลผู้เป็นเจ้าของย่อมทรงไว้ซึ่งสิทธิแห่งทรัพย์สิน หากมีผู้หนึ่งผู้ใดละเมิดนำเอาทรัพย์สินของผู้อื่นไปเป็นของตน ผู้นั้นย่อมได้รับการลงโทษ

1.2 จารีตประเพณี (Mores) จารีตและประเพณีนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการผูกพันทางสังคมที่มีความสำคัญ หรือมีผู้บังคับในการไม่ถือปฏิบัติน้อยกว่ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แต่ก็ยังเป็นเครื่องที่จะใช้กำกับพฤติกรรมในการดำรงชีพของมนุษย์ในสังคมนั้น จารีตประเพณีนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่สังคมนั้นๆ ได้ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อยึดถือปฏิบัติในสังคมนั้น และผู้ใดไม่ปฏิบัติตามก็ต้องถูกสังคมประณามหรือลงโทษ เช่น เหล่านี้ ได้แก่ ข้อห้ามต่างๆ ในสังคมไทย เช่น เป็นที่ยอมรับนับถือกันว่าบุตรและธิดาต้องให้ความเคารพต่อบิดามารดา หากผู้ใดไม่ปฏิบัติตามสังคมนั้นประณามและลงโทษ เป็นต้น

1.3 วิถีประชา (Folkways) วิถีประชาอันเป็นเสมือนวิถีทางแห่งการดำรงชีพของประชาชนในสังคมนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งวิถีประชา ก็คือ แนวทางที่กำกับสัมพันธภาพของบุคคลในสังคมนั้น มีข้อที่น่าสังเกตว่าวิถีประชา นี้ มักจะเป็นเรื่องที่ยึดถือปฏิบัติเคร่งครัดหรือผ่อนคลายเป็นในกลุ่มของสังคมเล็กๆ ใกล้เคียงโดยทั่วไปแล้วอาจถือปฏิบัติเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น มารยาทในการรับประทานอาหารนิยมใช้รับประทานอาหารด้วยช้อนมากกว่าใช้มือ แต่ในสังคมบางแห่งอาจใช้เพียงช้อนอย่างเดียว และในบางสังคมอาจใช้ตะเกียบส้อม และ/หรือในบางสังคมอาจใช้ ทั้งช้อนส้อม ช้อนกลาง หรือมีดประกอบกันด้วยก็ได้ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มชนของสังคมนั้น หากแต่สรุปได้ว่าในสังคมนั้นยึดถือเอาการรับประทานอาหารโดยใช้ช้อนเป็นสิ่งที่ดีงาม หากบุคคลใดไม่ปฏิบัติตามเช่นนั้นก็อาจถูกตำหนิติเตียนได้

ปทัสถานทางสังคม มีประโยชน์ด้านที่เกี่ยวกับการบริหารในแง่ที่เกี่ยวกับทำให้สามารถศึกษา และพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือสังคมนั้นเป็นอย่างมาก

ในทางวิชามนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (Social Norm) มาก และมักใจเชื่อว่าประสิทธิภาพและประมาณงานของคน มิได้ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนหรือกฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นแต่อย่างใด เราพอจะพบเห็นปทัสถานทางสังคมกลุ่มบางลักษณะดังนี้

- 1) คนงานคนใดก็ตามที่ทำงานมากกว่า Proper day's Work จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ที่ทำงานชื่อเอาหน้า "Speed King" or "Rate Buster"
- 2) คนงานใดก็ตามที่ทำงานน้อยกว่า Proper day's Work จะถูกตราหน้าว่าเป็นผู้คดโกง หรือเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน "Chiseler"
- 3) คนงานคนใดก็ตามที่นำเรื่องของกลุ่มไปบอกหัวหน้างาน ซึ่งอาจจะนำผลเสียหายมาสู่หมู่คณะได้ชื่อว่าเป็นพวกปากโป้ง "Squealer"
- 4) สมาชิกของกลุ่มไม่ควรทำตนเป็นคนเจ้ายศเจ้าอย่าง เพราะจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต้องสูญเสียไป

โดยทั่วไปความสอดคล้องหรือความเป็นระเบียบของกลุ่มมักจะมีลักษณะใหญ่ๆ อยู่ 2 ประการคือ

1) ความเข้าใจร่วมกันเป็นกฎเกณฑ์และแนวทางในทางปฏิบัติ บุคคลควรยึดถือเป็นหลักในการดำรงชีวิตและติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Normative Order)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม ซึ่งรวมถึงความผูกพันซึ่งกันและกัน การร่วมมือ การแบ่งงาน การแข่งขัน การขัดแย้งต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะเป็นไปตามแบบอย่าง (Pattern Social Relation) จะขึ้นอยู่กับระเบียบปทัสสถาน แล้วยังขึ้นอยู่กับสถานภาพและบทบาทของบุคคลที่ติดต่อสัมพันธ์กันซึ่งบุคคลจะมีสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบในการอยู่ร่วมกัน

## 2. การปฏิบัติตามปทัสสถาน

เราจะเห็นได้ว่าสังคมบังคับให้เราต้องปฏิบัติตามปทัสสถาน และในบางกรณีการบังคับนี้ก็มิองค์การพิเศษที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง ปกติคนเราชอบทำตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ไม่ชอบให้ใครมาวิพากษ์วิจารณ์เรา และไม่ชอบการที่ต้องถูกแยกออกจากกลุ่ม นอกจากนี้การมีความหวังที่จะได้รับรางวัลหรือการกลัวการถูกลงโทษไม่ได้เป็นสาเหตุเดียวที่ทำให้เราต้องทำตามปทัสสถาน อย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่ามีเหมือนกัน บางครั้งเราทำตามเพราะไม่มีทางเลือก เช่น คนไทยในต่างแดนในบางแห่งต้องกินขนมปังเพราะหาข้าวไม่ได้ หรือต้องพูดภาษาอื่นแทนภาษาไทย เพราะพูดภาษาไทยแล้วจะไม่มีใครเข้าใจ นอกจากนี้ยังมีสิ่งอื่นๆ อีกหลายประการ ที่ทำให้คนต้องปฏิบัติตาม คือ

2.1 การอบรมสั่งสอน (Indoctrination) เราถูกอบรมสั่งสอนให้ทำตามปทัสสถานตั้งแต่เด็ก เด็กจะรับไปปฏิบัติโดยไม่ได้มีความนึกคิด หรือมีข้อขัดแย้ง หรือไตร่ตรองก่อนการเรียนรู้แนวทางปฏิบัติ โดยถ่ายทอดเข้าไปที่ละเล็กทีละน้อย ทำให้มีการนำไปปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน และไม่รู้ตัว เช่น เรียนรู้การใช้ช้อนส้อมอย่างถูกต้องในการกินอาหาร ให้ใช้มือขวาเขียนหนังสือ เป็นต้น

2.2 การเรียนรู้ทำให้เกิดความเคยชิน เมื่อทำบ่อย ๆ เข้าก็กลายเป็นนิสัย (Habituation) เมื่อติดเป็นนิสัยบุคคลก็จะทำโดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องมีการคิดดูก่อนเมื่อทำจนเป็นนิสัยก็ยากที่จะไม่ทำตามหรือปฏิบัติในทางที่ฝ่าฝืน จึงทำให้เกิดความประพฤตินั้นแบบเดียวกันที่เห็นว่าดีและเหมาะสมตามสภาพสังคมนั้นๆ

2.3 การทำตามเพราะได้ประโยชน์ (Utility) จากการปฏิบัติเช่นนั้น เช่น เมื่อเห็นสัญญาณไฟแดงจราจรเราก็ต้องหยุดรถ ที่เราทำตามเพราะเราเห็นว่าเราจะไม่เกิดอุบัติเหตุแก่ทั้งตัวเราและผู้อื่น หรือการนั่งรอคิวการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล เป็นการรอที่เกิดประโยชน์และความยุติธรรม คือ ใครมาก่อนก็ควรจะได้รับรักษาก่อน ถ้าทำอะไรทุกอย่างเป็นระเบียบแล้วก็ยากที่จะเกิดการขัดประโยชน์แก่ทั้งของกลุ่มและตัวเอง การปฏิบัติจึงได้ผลดีหรือประโยชน์มากกว่าผลเสีย

2.4 การทำตามหมายถึงการทำตัวเป็นพวกเดียวกับกลุ่มด้วย (Group Identification) เราสามารถทำตามปทัสสถานของกลุ่มเราได้มากกว่าของกลุ่มอื่นที่เราไม่ได้อยู่ร่วมด้วย การที่เราทำเช่นนั้นไม่ใช่เพราะเห็นว่าของเรดีกว่าของกลุ่มอื่น แต่เราทำตามเพราะเราต้องการเป็นพวกเดียวกัน เช่น ในงานพิธีบางอย่างที่ทุกคนต้องแต่งชุดไทย เราแต่งชุดไทยด้วยเมื่อเราไปร่วมงานก็แสดงว่าเราต้องการเหมือนคนอื่นๆ ในงานนั้น หรือในที่บางแห่งยังนิยมกินข้าวด้วยมือ ถ้าเราต้องการเข้ากับกลุ่มสังคมนั้นได้ดี หรือให้

กลุ่มยอมรับเรา บางครั้งเราก็ต้องกินข้าวด้วยมือแทนการใช้ช้อนส้อม คือ เราทำตัวเป็นพวกเดียวกับเขา หรือใช้ภาษาของเขา ฯลฯ นี่เป็นหลักการที่นักวิจัยมักจะใช้เมื่อต้องการไปวิจัยตามหมู่บ้าน ให้ชาวบ้าน มีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกับเขาจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่า หรือตรงกับข้อเท็จจริงมากขึ้น

### 3. ปทัสถานอื่น

สุพัตรา สุภาพ (2545) ได้กล่าวถึง แนวทางปฏิบัติของคนเราในการอยู่กับกลุ่มหรืออยู่กับสังคมว่า คนเรายังต้องปฏิบัติตามปทัสถานอื่นๆ อีกมากมาย กล่าวคือ

แม้ว่าวิถีประชา กฎศีลธรรม และกฎหมายจะเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องปทัสถาน อย่างไรก็ตาม ยังมี ปทัสถานอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป คือ แฟชั่น (Fashion) สิ่งที่นิยมชมชอบชั่วคราวชั่วคราว (Fad) ความ ลุ่มหลง (Craze) งานพิธี (Ceremonies) พิธี (Rites, Rituals) และมารยาทการเข้าสังคม (Etiquette) อันที่จริงแล้วทั้งหมดที่กล่าวมานี้ควรรวมอยู่ในวิถีประชา และในทางปฏิบัติมีเพียงคนบางกลุ่มเท่านั้นที่เลือก ปฏิบัติและมีการดับที่คล้ายคลึงกัน

ปกติมนุษย์ชอบเหมือนคนคนอื่น แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็อยากจะแตกต่างจากคนอื่น คือ อยากร เป็นตัวของตัวเองบ้าง แฟชั่นจึงเป็นเครื่องเป็นเครื่องมือที่ดีในการช่วยให้ความคิดดังกล่าวสามารถดำเนิน ไปได้ แฟชั่นเป็นที่รู้จักกันดี คือ เรื่องเครื่องแต่งกายสตรี ปกติแล้วแฟชั่นเป็นพฤติกรรมร่วม (Collective Behavior) เพื่อให้เกิดความรู้สึกถูกต้องตามสมัยนิยม เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคคลเหมือนคนอื่นหรือต่าง จากคนอื่น เป็นการทำตามปทัสถาน แต่ในขณะเดียวกันได้มีโอกาสแสดงความเป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติ ก็มีทั้งการยอมรับและการปฏิเสธ เช่น ถ้าเราแต่งกายน่าสมัยจนเกินไปหรือล้าสมัยจนเกินไป สมาชิกของ สังคมจะมีปฏิกิริยา แฟชั่นไม่ได้หมายถึงเรื่องเครื่องแต่งกายแต่อย่างใด ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น ศิลปะ ศาสนา วรรณคดี ศาสตร์ ฯลฯ แต่ที่นิยมใช้มักจะหมายถึงเรื่องเครื่องแต่งกายสตรีเป็นส่วนใหญ่

3.1 สิ่งที่นิยมชมชอบชั่วคราวชั่วคราว (Fad) เป็นความนิยมปฏิบัติในวงแคบกว่าแฟชั่น อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงความนิยมอย่างรวดเร็ว หรือใช้ระยะเวลาก็ได้ เช่น การเล่นฮูลาฮูป การที่ผู้ชายนิยมใส่ สร้อยข้อมือที่สลักชื่อเพื่อแสดงความเป็นลูกผู้ชาย อันที่จริงแล้วเขาให้ทหารใส่เพื่อเวลาตายจะได้ทราบว่า เป็นใคร ติดต่อกันได้ที่ไหน แต่ที่ผู้ชายบางพวกนำมาใช้ไปอีกทางจึงกลายเป็น Fad ไป เป็นต้น

3.2 ความลุ่มหลง (Craze) เป็นเรื่องต้องใช้เงินมากกว่าเรื่องแฟชั่น หรือ Fad เช่น เล่นโป่งข้าม เล่นกอล์ฟจนลืมทุกสิ่งไม่ใช้เล่นเพื่อการออกกำลังกาย เป็นต้น Craze มีวิวัฒนาการอยู่ 3 ระยะ คือ ระยะ แรกหรือระยะพักตัว เป็นระยะที่มีคนสนใจมาก มีจำนวนจำกัด ระยะที่สองเป็นระยะระบาด เป็นระยะที่มี คนจำนวนมากรับเอาความคิดนี้ไว้ และอัตราการรับความคิดก็เพิ่มเร็วขึ้นเรื่อยๆ ระยะที่สามระยะลด เป็น ระยะที่คนชอบลดจำนวนลง หรืออาจลดความชอบจนไม่ชอบ

3.3 งานพิธี (Ceremonies) จะมีหรือไม่มีก็ได้ไม่ทำให้ความหมายของพฤติกรรมเสีย ส่วนมาก ทำเพื่อต้องการเกียรติ ต้องการสถานภาพ ฯลฯ เช่น การเกิดการตาย การแต่งงานในสังคมงานพิธี ทำให้ สังคมเห็นว่าเหตุการณ์นั้นสำคัญและมีความหมาย งานพิธีอาจจะแตกต่างไปตามสภาพท้องถิ่น เช่น การ สามารถว่ายข้ามช่องแคบได้อาจจะไม่เป็นที่สนใจเลยในบางสังคม แต่ในบางสังคมมีการต้อนรับอย่าง มโหฬาร



3.4 พิธี (Rites, Rituals) อาจจะใช้ในความหมายคล้ายๆ กัน หรือบางครั้งอาจจะใช้เป็นคำเดียวกัน Rites มักจะใช้เป็นการระบุชื่อ เช่น พิธีแรกนาขวัญ งานรับน้องใหม่ พิธีโกนจุก ฯลฯ พิธีเช่นนี้มีเฉพาะคนบางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ส่วน Rituals เป็นการปฏิบัติที่สม่ำเสมอหรือทำเป็นประจำ เช่น การสวดมนต์ในโบสถ์ การประชุมประจำสัปดาห์ของสโมสรโรดาร์ Rituals ช่วยทำให้เหตุการณ์ดำเนินไปตามปกติ และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและภักดีต่อกลุ่มสังคมที่ตนเป็นสมาชิก

3.5 มรรยาทการเข้าสังคม (Etiquette) เป็นข้อปลีกย่อยเพื่อบุคคลจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องและเหมาะสมแก่สถานการณ์ ส่วนมากใช้ในเรื่องการกินอาหาร หรืออาจมีบ้างในเรื่องอื่นๆ เช่น ควรยกมือไหว้เมื่อได้รับสิ่งของ หรือเวลาขึ้นรถเมล์ควรลุกให้เด็กหรือคนชรา นั่ง เป็นต้น

ดังนั้น จึงมักจะคาดหวังกันว่าผู้นำควรมีบุคลิกภาพอย่างไร ควรจะมีคุณลักษณะอย่างไร หรือควรปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งความคาดหวังต่างๆ นั้น จะยุ่งยากและสลับซับซ้อนตามสถานภาพและบทบาท ซึ่งผู้นำแต่ละคนดำรงอยู่

ทั้งนี้ วิจิตร ศรีสอาด (2543) กำหนดบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารไว้เป็นลักษณะต่างๆ โดยสรุปดังนี้

- 1) เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) เป็นนักปรับปรุง
- 3) เป็นนักช่วยเหลือ
- 4) เป็นนักแก้ปัญหา
- 5) เป็นผู้นำศรัทธาและได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ
- 7) เป็นที่นิยมชมชอบในการคบหาสมาคม
- 8) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 9) เป็นผู้มีความทะนุถนอม กิริยาอาการ และบุคลิกภาพที่ดี

แต่เนื่องจากบุคลิกภาพนั้นเป็นความละเอียดอ่อนเกี่ยวกับทั้งลักษณะทางร่างกาย นิสัยใจคอ อุปนิสัยใจคอ กิริยาท่าทาง ตลอดจนท่าทีต่างๆ ซึ่งนักจิตวิทยาได้จำแนกบุคลิกภาพของคนเราออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

**บุคลิกภาพทางร่างกาย** เช่น รูปร่างใหญ่ รูปร่างเล็กบอบบาง ขนาดน้ำหนัก รูปทรงหน้าตา ความสูง สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในตัวบุคคล และมีผลทางจิตใจด้วยจึงมักจะเชื่อกันว่า "จิตใจที่สดใส อยู่ในเรือนร่างที่สมบูรณ์" (Sound Mind in Sound Body)

**บุคลิกภาพทางจิตใจ** อันได้แก่ ความจำ การลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมองและความรู้สึกนึกคิด

**บุคลิกภาพทางความสามารถ** หมายถึง ความสามารถในการทำงานอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น การแก้เหตุการณ์เฉพาะหน้า สติปัญญา ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน ซึ่งแสดงออกทางทักษะ ได้แก่ ทักษะในการทำงานอย่างหนึ่ง ทักษะในทางภาษาต่างประเทศ การกีฬา ศิลปะ ฯลฯ

**บุคลิกภาพทางอุปนิสัย** หมายถึง ความประพฤติศีลธรรมจรรยา เช่น ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับธรรมเนียมประเพณีคตินิยมของสังคมโดยตรง

**บุคลิกภาพทางการสังคม** เป็นพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น ในลักษณะของอากัปกริยา ความประพฤติ ชอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบออกตัว สงบเสงี่ยม ชอบเดิน ยอมจำนน ฯลฯ

**บุคลิกภาพทางใจคอหรืออารมณ์** หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดการแสดงออก ในลักษณะต่างๆ เช่น ดิ้นเดินตกใจง่ายหรือควบคุมได้ กล้าหาญหรือขลาด ใจเย็นหรือใจร้อน เป็นต้น

**บุคลิกภาพทางกำลังใจ** คือ ความสามารถที่จะควบคุมหรือบังคับพฤติกรรมต่างๆ ที่กระทำไปโดยเจตนาได้ เช่น เป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไวหรือเฉื่อยชา ใจแข็งหรือใจอ่อน มีความมั่นคงดีเลวเพียงไร มีความขยันหมั่นเพียรบากบั่นอดทนเพียงไร เพื่อต่อต้านความลำบากขาดแคลนการต่อสู้กับอุปสรรคความเบื่อกว่าใจ ตั้งใจที่จะยึดมั่นในความมุ่งหมายจัดอุปสรรค คนที่มีกำลังใจดีจะสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนไว้ได้ ตรงกันข้ามคนที่มีกำลังใจอ่อนจะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนที่เกิดขึ้นได้ ถ้าดีใจ เสียใจ เศร้าโศก จะไม่สามารถอดทนกลับได้

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพบางประการเป็นบุคลิกลักษณะที่ดี บุคลิกภาพบางประการเป็นบุคลิกภาพที่ไม่พึงประสงค์ ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำจัดเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน จึงมีผลต่อขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน บุคลิกภาพที่ดีย่อมเอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะก่อให้เกิดผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจดี และในทางตรงกันข้ามบุคลิกลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

#### กิจกรรม 15.1.2

การทำความเข้าใจเรื่องปทัสฐานของกลุ่มมีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำอย่างไร จงอธิบายพร้อมทั้งระบุเหตุผลในทรรศนะของท่านมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 15.2

### การสร้างผู้นำในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในสหกรณ์
- 15.2.2 ภาวะผู้นำและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 15.2.3 การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้นำในสหกรณ์จึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ถือเป็นผู้นำในสหกรณ์ภายใต้การสนับสนุนของสมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ผลักดัน ชักจูง หรือชี้แนะให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ ตามเป้าประสงค์ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ
3. การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ใช้สมรรถนะของผู้นำเป็นปัจจัยนำเข้า วิธีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หลังเสร็จสิ้นกระบวนการ ผลผลิตที่ได้ ก็คือ คุณสมบัติของผู้นำในสหกรณ์ที่พึงปรารถนา

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของผู้นำ ประเภทและแบบของผู้นำ คุณสมบัติและลักษณะของผู้นำ และบทบาทและทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.2 “ภาวะผู้นำและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำ มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำกับอำนาจ และกลยุทธ์การโน้มน้าวของผู้นำได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.3 “การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสมรรถนะของผู้นำ องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ และวิธีการสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 15.2.1

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในสหกรณ์

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้หรือไม่ ในภาวะการแข่งขันสูงหากเปรียบองค์การเหมือนกับเรือลำหนึ่ง การที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่นั้น มีองค์ประกอบหลายประการทั้งความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ฯลฯ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ กัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้น หากกัปตันไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีน้อย แต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ความชำนาญที่ดีแล้วโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีสูง เช่นเดียวกับองค์การหากมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ องค์การก็สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สหกรณ์เป็นองค์การที่เป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้นำในสหกรณ์ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน ดังนั้นจึงต้องใช้ในการปกครองอย่างมีศิลปะเพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ชื่นชมยินดีของสมาชิกและคนทั่วไป

#### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร และบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น

ความหมายของของผู้นำ (Leader) ตามที่มีผู้กล่าวไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2543, น. 762) ให้ทรรศนะว่าผู้นำโดยคำจำกัดความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงความสามารถ ประเภทที่สอง ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงกระบวนการ และประเภทที่สาม ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงปรากฏการณ์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอาจจะกล่าวโดยสรุปตามความจำกัดความของ ลาปีแอร์ และฟรานสเวิร์ธ ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น

**2.1.1 ผู้นำโดยกฎหมาย** ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากหน่วยงานหรือกลุ่มให้มีตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งตามตำแหน่งนั้นภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่มหน่วยงาน หรือภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติที่วางไว้ เช่น หัวหน้าโครงการ หัวหน้าหมู่บ้าน ฯลฯ

**2.1.2 ผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว** ได้แก่ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้นำในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยการฝึกฝนจากประสบการณ์จนมีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ในลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ผู้นำด้านเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

**2.1.3 ผู้นำในลักษณะเป็นสัญลักษณ์** ได้แก่ ผู้นำที่ได้รับการเคารพยกย่องจากอิทธิพลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้นำ เช่น คุณสมบัติส่วนตัว ฐานะทางเศรษฐกิจ เชื้อสายวงศ์ตระกูล และรวมถึงผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือมีตำแหน่งสูงสุดเป็นที่เคารพยกย่องของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือสมาชิกจากกลุ่มอื่น เช่น ประธานสภา ประธานที่ประชุม ฯลฯ

**2.2 แบบของผู้นำ** หมายถึง การแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ตามลักษณะการแสดงออก หรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นในสถานการณ์และสถานการณ์ของผู้นำแต่ละคน แบบของความผู้นำเป็นอาจแยกผู้นำออกได้เป็นหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าผู้แบ่งใช้สิ่งใดเป็นตัวกำหนด เช่น วิธีการทำงาน วิธีการปกครอง วิธีการใช้อำนาจ และวิธีการควบคุมงาน เป็นต้น การแบ่งแบบของผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบของผู้นำดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การแบ่งโดยวิธีการทำงานของผู้นำ แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้การวินิจฉัยสั่งการโดยยึดระเบียบแบบแผนตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติงาน เช่น อาจยกเหตุผลตามระเบียบราชการที่วางไว้เป็นข้ออ้างห้ามมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตัวเองไม่ต้องการ ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง โดยลูกน้องต้องระมัดระวังตัวตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่จึงเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียวจากผู้นำส่งไปยังผู้ตามให้ปฏิบัติ

2) ผู้นำแบบบงการ ได้แก่ ผู้นำประเภทสั่งงานอย่างเดียว ขาดหลักทางการบริหารและหลักทางมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นบรรยากาศของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะนี้จึงเป็นรูปแบบที่มีพิธีการ ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความกลัวและหวาดเกรง และมักมีปฏิริยาต่อต้านเสมอถ้ามีโอกาสทำได้

3) ผู้นำแบบจงใจ ได้แก่ ผู้นำที่ทำงานโดยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อบรรเทาการต่อต้าน การทำงานจะดำเนินไปเพื่อหวังผลส่วนรวม ลักษณะผู้นำแบบนี้จะคอยชักจูง ชี้นำผู้ตามให้หันมาคล้อยตามให้ความร่วมมืออยู่เสมอ

4) ผู้นำแบบร่วมใจ ได้แก่ ผู้นำที่ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะใช้อำนาจเชิงพระคุณและการจงใจ เรียกว่าให้ทุกคนมาร่วมปรึกษาหารือให้ความคิดเห็น อันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะตลอดเวลา ทุกคนจะร่วมกันในด้านความคิดและปฏิบัติ ซึ่งต่างจากแบบจงใจที่ว่าแบบจงใจให้ผู้นำต้องให้การจงใจคนอื่นให้คล้อยตามโดยที่บางคนอาจไม่ให้ความร่วมมือก็ได้ แต่แบบร่วมใจจะเน้นที่การร่วมมือปฏิบัติพร้อมกันของทุกคน

### 2.2.2 การแบ่งโดยใช้วิธีการปกครองเป็นหลัก สามารถแบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำที่ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการสั่งการ ตัดสินใจ ควบคุม และดำเนินงานทุกอย่างโดยสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับนั้นๆ ผลสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้นำโดยส่วนตัว ซึ่งรวมหมายถึง ผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเอง ถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียวที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

2) ผู้นำแบบเสรีนิยม ได้แก่ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำเพียงแต่ให้คำอธิบาย หรือบริการช่วยเหลือบางอย่างตามที่สมาชิกต้องการ ผู้นำที่ไม่มีความสัมพันธ์และไม่เอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตาม ส่วนใหญ่จะไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการประเมินผลงาน ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งเป็นผู้นำที่ไปเรื่อย ๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่ละกิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง หรือมองโลกในแง่ดี ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยันอาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำประเภทนี้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำที่จะปฏิบัติการอย่างไรจะต้องใช้การปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติอะไร สมาชิกในกลุ่มต้องรับรู้และเห็นด้วยเสียก่อน ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำ ติดตามผลการตัดสินใจของกลุ่มคอยประเมิน และควบคุมการปฏิบัติงานโดยกระทำส่วนตัวกลายเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตย จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

### 2.2.3 การแบ่งผู้นำโดยวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ อาจแบ่งผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงพระเดชบังคับ ซึ่งส่วนใหญ่อาจได้แก่ อำนาจที่ได้จากตัวบทกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และธรรมเนียมการปกครอง

2) ผู้นำแบบใช้อำนาจทางผลประโยชน์บังคับ ได้แก่ การใช้อำนาจโดยอาศัยสิ่งล่อใจให้คล้อยตาม เช่น สินจ้างรางวัล หรือเมื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลสำเร็จของงานร่วมกัน ซึ่งรวมไปถึงการให้ระดับชั้น ตำแหน่งหน้าที่ และความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ ได้แก่ การใช้อำนาจให้บุคคลอื่นคล้อยตาม โดยอ้างขนบธรรมเนียมประเพณีมาเป็นเหตุผล เช่น การอ้างระบบอาวุโส การอ้างระบบรุ่น หรือปีการศึกษา เป็นต้น

### 2.2.4 การแบ่งโดยวิธีการควบคุมงานของผู้นำ มาเป็นตัวกำหนด จะแบ่งผู้นำออกได้ 3 แบบ

ดังนี้

2.1.1 **ผู้นำโดยกฎหมาย** ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากหน่วยงานหรือกลุ่มให้ มีตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งตามตำแหน่งนั้นภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม หน่วยงาน หรือภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติที่วางไว้ เช่น หัวหน้าโครงการ หัวหน้าหมู่บ้าน ฯลฯ

2.1.2 **ผู้นำโดยคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว** ได้แก่ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็น ผู้นำในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยการฝึกฝนจากประสบการณ์จนมีความรู้ ความสามารถมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ในลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ผู้นำด้านเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

2.1.3 **ผู้นำในลักษณะเป็นสัญลักษณ์** ได้แก่ ผู้นำที่ได้รับการเคารพยกย่องจากอิทธิพลใน ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้นำ เช่น คุณสมบัติส่วนตัว ฐานะทางเศรษฐกิจ เชื้อสายวงศ์ตระกูล และรวมถึงผู้นำ ที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือมีตำแหน่งสูงสุดเป็นที่เคารพยกย่องของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือสมาชิกจาก กลุ่มอื่น เช่น ประธานสภา ประธานที่ประชุม ฯลฯ

2.2 **แบบของผู้นำ** หมายถึง การแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หรือสภาพ แวดล้อมต่างๆ ตามลักษณะการแสดงออก หรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นในสถานการณ์และสภาพ ของผู้นำแต่ละคน แบบของความผู้นำเป็นอาจแยกผู้นำออกได้เป็นหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าผู้แบ่งใช้ สิ่งใดเป็นตัวกำหนด เช่น วิธีการทำงาน วิธีการปกครอง วิธีการใช้อำนาจ และวิธีการควบคุมงาน เป็นต้น การแบ่งแบบของผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบของผู้นำดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การแบ่งโดยวิธีการทำงานของผู้นำ แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) **ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ** ได้แก่ ผู้นำที่ใช้การวินิจฉัยสั่งการโดยยึดระเบียบแบบแผน ตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติงาน เช่น อาจยกเหตุผลตามระเบียบราชการที่วางไว้เป็น ข้ออ้างห้ามมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตัวเองไม่ต้องการ ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะเจ้านายกับ ลูกน้อง โดยลูกน้องต้องระมัดระวังตัวตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่จึงเป็นการติดต่อสื่อสารทาง เดียวจากผู้นำส่งไปยังผู้ตามให้ปฏิบัติ

2) **ผู้นำแบบบงการ** ได้แก่ ผู้นำประเภทสั่งงานอย่างเดียว ขาดหลักทางการบริหาร และหลักทางมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นบรรยากาศของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะนี้จึงเป็นรูปแบบที่มีพิธีการ ผู้ตาม ปฏิบัติตามด้วยความกลัวและหวาดเกรง และมักมีปฏิกิริยาต่อต้านเสมอถ้ามีโอกาสทำได้

3) **ผู้นำแบบจงใจ** ได้แก่ ผู้นำที่ทำงานโดยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อบรรเทาการต่อต้าน การทำงานจะดำเนินไปเพื่อหวังผลส่วนรวม ลักษณะผู้นำแบบนี้จะคอย ชักจูง ชีชวนผู้ตามให้หันมาคล้อยตามให้ความร่วมมืออยู่เสมอ

4) **ผู้นำแบบร่วมใจ** ได้แก่ ผู้นำที่ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะใช้อำนาจเชิงพระคุณและการ จูงใจ เรียกว่าให้ทุกคนมาร่วมปรึกษาหารือให้ความคิดเห็น อันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะตลอดเวลา ทุกคนจะร่วมกันในด้านความคิดและปฏิบัติ ซึ่งต่างจากแบบจงใจที่ว่าแบบจงใจให้ผู้นำต้องให้การจูงใจ คนอื่นให้คล้อยตามโดยที่บางคนอาจไม่ให้ความร่วมมือก็ได้ แต่แบบร่วมใจจะเน้นที่การร่วมมือปฏิบัติ ร่วมกันของทุกคน

### 2.2.2 การแบ่งโดยใช้วิธีการปกครองเป็นหลัก สามารถแบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำที่ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการสั่งการ ตัดสินใจ ควบคุม และดำเนินงานทุกอย่างโดยสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับนั้นๆ ผลสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้นำโดยส่วนตัว ซึ่งรวมหมายถึง ผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเอง ถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการ ด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียวที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

2) ผู้นำแบบเสรีนิยม ได้แก่ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำเพียงแต่ให้คำอธิบาย หรือบริการช่วยเหลือบางอย่างตามที่สมาชิกต้องการ ผู้นำที่ไม่มีความสัมพันธ์และไม่เอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตาม ส่วนใหญ่จะไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการประเมินผลงาน ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งเป็นผู้นำที่ไปเรื่อยๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่ละกิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง หรือมองโลกในแง่ดี ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยันอาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำประเภทนี้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำที่จะปฏิบัติกรอย่างไรจะต้องใช้การปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติอะไร สมาชิกในกลุ่มต้องรับรู้และเห็นด้วยเสียก่อน ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำ ติดตามผลการตัดสินใจของกลุ่มคอยประเมิน และควบคุมการปฏิบัติงานโดยกระทำให้ส่วนตัวกลายเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิ์ในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตย จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

### 2.2.3 การแบ่งผู้นำโดยวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ อาจแบ่งผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงพระเดชบังคับ ซึ่งส่วนใหญ่อาจได้แก่ อำนาจที่ได้จากตัวบทกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และธรรมเนียมการปกครอง

2) ผู้นำแบบใช้อำนาจทางผลประโยชน์บังคับ ได้แก่ การใช้อำนาจโดยอาศัยสิ่งล่อใจให้คล้อยตาม เช่น สินจ้างรางวัล หรือเมื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลสำเร็จของงานร่วมกัน ซึ่งรวมไปถึงการให้ระดับชั้น ตำแหน่งหน้าที่ และความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ ได้แก่ การใช้อำนาจให้บุคคลอื่นคล้อยตาม โดยอ้างขนบธรรมเนียมประเพณีมาเป็นเหตุผล เช่น การอ้างระบบอาวุโส การอ้างระบบรุ่น หรือปีการศึกษา เป็นต้น

2.2.4 การแบ่งโดยใช้วิธีการควบคุมงานของผู้นำ มาเป็นตัวกำหนด จะแบ่งผู้นำออกได้ 3 แบบ ดังนี้



1) ผู้นำที่ยึดเอาสถาบันเป็นหลัก ได้แก่ ผู้นำที่มั่นนโยบายหลักการทำงานโดยยึดกฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือกลุ่มเป็นหลักในการควบคุมงานเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงอย่างอื่น แม้จะเป็นการทำลายน้ำใจ หรือทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนก็ตาม

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ ผู้นำที่ยึดเอาความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลักในการควบคุมงาน แล้วดึงความคิดและการตัดสินใจของตนเองมาเป็นเป้าหมาย กฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือกลุ่ม ให้คล้อยตามเป็นนโยบายในการดำเนินงาน

3) ผู้นำที่ยึดเอาหลักการประสานประโยชน์ ได้แก่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งทางด้านวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ของหน่วยงาน หรือกลุ่มเท่ากับความต้องการ ความเดือดร้อนของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น วิธีการควบคุมของผู้นำแบบนี้จึงเดินสายกลางโดยการนำเอาลักษณะทั้งสองอย่างดังกล่าวข้างต้นมาจัดให้สอดคล้องกลมกลืนกัน

ในทางปฏิบัติบางแห่ง ในตัวผู้นำอาจจะมีแบบของการเป็นผู้นำทั้งสองแบบในคนเดียว อาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละแบบ ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจ มีอิทธิพล สามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสม เช่น ผู้นำในสหกรณ์ต้องใช้ผู้นำแบบจงใจและร่วมใจในการบริหารงาน มีความเป็นประชาธิปไตยในการปกครอง และมีการควบคุมงานที่ยึดหลักการประสานผลประโยชน์ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และมีวินัย

### 3. คุณสมบัติและลักษณะของผู้นำ

การบริหารงานองค์การไม่ว่าในภาครัฐหรือเอกชน ในปัจจุบันผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด และพึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน

3.1 คุณสมบัติของผู้นำ การเป็นผู้นำไม่ใช่ใครจะขึ้นมาเป็นผู้นำได้เสมอไป แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ทุกคนจะเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ผู้นำไม่ได้ ทุกโอกาสสามารถเกิดผู้นำขึ้นได้เสมอ ทุกคุณสมบัติก็สามารถที่จะเรียนรู้และนำมาใช้ได้เช่นกัน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

3.1.1 **ต้องมีผู้ตามที่ดี** มีคนกล่าวเสมอว่า การที่จะเป็น “ผู้นำ” ได้ย่อมต้องมี “ผู้ตาม” เสมอ เพราะการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่หรือทำงานเพียงคนเดียว ผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้คนอื่นเคารพนับถือ หรือยอมเชื่อฟังได้ ก็ย่อมมีสภาวะผู้นำที่ดี และเมื่อมีผู้ตามที่ดี มีความสามารถ ก็จะสะท้อนได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ ได้เช่นกัน

**3.1.2 สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้** ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนกระตุ้นให้คนอื่นเกิดแรงใจในการทำงานได้ สามารถที่จะผลักดันให้งานนั้นก้าวหน้าได้ดี และทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นด้วย ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้กับผู้ตามได้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นทำงานได้อย่างไม่กังวล และมีคนอยู่เคียงข้างเขาเสมอ

**3.1.3 ต้องเป็นผู้ตามที่ดี** การเป็นผู้ตามที่ดียอมทำให้เข้าใจการเป็นบทบาทผู้นำที่ดีเช่นกัน การเป็นผู้ตามมาก่อนจะทำให้เข้าใจฐานะเบื้องล่าง เมื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำก็จะเข้าใจผู้ตามได้มากขึ้น สามารถตัดสินใจอะไรให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายได้ ขณะเดียวกันการเป็นผู้ตามที่ดีก็อาจหมายถึงการรับฟังที่ดีด้วย หากลูกน้องเสนอในสิ่งที่ดีกว่า แก้ปัญหาได้มากกว่า การเป็นผู้ตามที่ดีรับฟังคนอื่น จะทำให้เรานำทางเลือกที่ดีกว่ามาปฏิบัติให้เห็นผลดีได้ แต่หากเราไม่ยอมที่จะเป็นผู้ตาม เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ก็อาจมองไม่เห็นหนทางอื่นที่ดีกว่า เพราะปิดกั้นตั้งแต่ต้น

**3.1.4 มีเป้าหมายที่ชัดเจน** ผู้นำที่ดีควรมีการวางเป้าหมายเป็น และชัดเจนในเป้าหมาย ผู้นำที่มีเป้าหมายชัดเจนจะสามารถสื่อสารกับลูกน้องให้มองเห็นเป้าหมายเดียวกันได้ และนำลูกน้องไปสู่เป้าหมายได้ดี ประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในมหาสมุทรอย่างไร้จุดหมายและทิศทาง

**3.1.5 สร้างให้เกิดความร่วมมือ** การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรสามารถสร้างให้ทุกคนเกิดความร่วมมือกันได้ เมื่อทุกคนร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ ก็จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ หากผู้นำที่มีแต่การบ้าอำนาจ ไม่มีพลังในการสร้างความร่วมมือ การทำงานก็จะไปคนละทิศคนละทาง ไม่มีทิศทางร่วมที่ชัดเจน ความสำเร็จก็เลื่อนลงไปได้

**3.1.6 มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่** ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกลนั้นจะทำให้สามารถนำทีมตลอดจนพาลูกน้องไปในทิศทางที่ดีและเหมาะสมได้ เห็นอนาคตที่ไกลกว่า และทำให้ทีมก้าวหน้าได้ไกลกว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ก็อาจทำให้การทำงานของทีมงานย่ำอยู่กับที่ ได้ หรือการทำงานไม่เกิดประโยชน์ในระยะยาว หรือแม้แต่มองไม่เห็นหนทางในการพัฒนาตลอดจนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ประสบความสำเร็จหรือดีขึ้นได้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ก็ทำให้เราค้นพบวิธีการทำงานใหม่ๆ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ผู้นำที่รักการค้นหาลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เปิดรับความรู้แบบไม่จำกัด รักที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองและรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยบริหารงาน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเปิดโลกใหม่ๆ ได้เสมอเช่นกัน

**3.1.7 กล้าเปลี่ยนแปลง** หนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ ก็คือ การกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ เปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย เปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น เมื่อเรากลัวการเปลี่ยนแปลง เราก็อาจจะไม่ก้าวไปข้างหน้าเลย ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ๆ กล้าที่จะทดลอง กล้าที่จะลองผิดลองถูก แต่ก็กล้าที่จะรับผิดชอบและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาดด้วยเช่นกัน

**3.1.8 มีความรับผิดชอบ** ผู้นำที่ดีต้องมีมีความรับผิดชอบสูง ทั้งในส่วนของงานที่ตนเองต้องทำ และงานของลูกน้องที่ตนดูแล เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ไวที่สุด การเป็นคนมีความรับผิดชอบจะทำให้เราทำงานได้อย่างมีวินัยด้วย และทำให้งานนั้นราบรื่น ประสบความสำเร็จ

**3.1.9 ช่วยเหลือเกื้อกูล** ผู้นำที่ดีต้องมีความช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักแบ่งปัน และคอยช่วยเหลือลูกน้องเวลาเกิดความผิดพลาด ไม่ปล่อยให้ผู้ตามเผชิญความผิดพลาดโดยลำพัง การช่วยกันนั้นเป็นคุณสมบัติที่ต่ออย่างหนึ่งของการทำงานร่วมกัน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานแบบองค์การหรือแบบทีมนั้นประสบความสำเร็จได้สูง

**3.1.10 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี** มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากในการเป็นผู้นำ สิ่งนี้เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดี หากหัวหน้ามีความเก่งกาจในทุกด้าน แต่ขาดมนุษยสัมพันธ์ก็ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ หรือเข้าใจคนอื่นได้ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ ในขณะที่เดียวกันหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถเชื่อมทุกคนให้อยู่ร่วมกันได้ดี สร้างความน่าเชื่อถือได้ สร้างความเคารพนับถือต่อกันได้ และทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเป็นลูกน้อง ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

**3.1.11 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น** ผู้นำที่ไม่เปิดใจ หรือผู้นำที่เอาตนเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นแต่ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเท่านั้น ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ หรือผู้ตามไม่กล้าเสนอความคิดเห็น และทางแก้ที่ดีกว่าออกมาได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รับฟัง และร่วมกันหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

**3.1.12 มีความยุติธรรม** คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำก็คือควรมีความเป็นธรรม มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน พื้นฐานในเรื่องความยุติธรรมนั้นจะช่วยให้ทุกคนไว้วางใจ เชื่อถือ และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ใคร่ที่ทำความผิดทำไม่ดี ก็ย่อมต้องได้รับผลตามเหตุที่ควรเช่นกัน การที่ผู้นำมีความยุติธรรมนั้นมีส่วนที่ช่วยทำให้การปกครองตลอดจนการทำงานต่อกันง่ายและราบรื่นขึ้น ทุกคนให้ความเคารพในการทำงานตลอดจนเคารพซึ่งกันและกันมากขึ้นด้วย และการมีความยุติธรรมมีส่วนทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

**3.1.13 มีภาวะในการตัดสินใจที่ดี** หนึ่งในภาระกิจสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องกล้าตัดสินใจ ยอมรับในการตัดสินใจของตน และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานความรอบคอบ บางครั้งการตัดสินใจที่ช้า หรือตัดสินใจแบบขอไปที ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้ กลายเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ การตัดสินใจที่เฉียบขาด รวดเร็ว รอบคอบ และแหลมคม นั้นเป็นคุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมีเช่นกัน

**3.1.14 มีการสื่อสารที่ดี** ผู้นำที่ดีต้องสื่อสารเป็น สื่อสารให้ถูกกาลเทศะ สื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลรวมถึงแต่ละระดับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเข้าใจวิธีการสื่อสารที่ดี จะทำให้เกิดการเข้าใจกันได้ดี เข้าใจสารที่ต้องการจะสื่อ เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และไม่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร เพราะบ่อยครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นกลับไม่ได้มาจากเรื่องงานหรือเรื่องคนเป็นหลัก แต่กลับมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดนั่นเอง

**3.1.15 รู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ** บ่อยครั้งที่อารมณ์เป็นตัวทำลายทุกอย่าง เมื่อเราเจอสภาวะที่กดดัน เครียด หรือทำงานผิดพลาด เรามักจะเกิดอารมณ์ที่ไม่ดี แต่ผู้นำที่ดีต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมที่ควร รู้จักบริหารอารมณ์ และไม่ระบายอารมณ์ใส่ลูกน้องหรือผู้ตามที่จะทำให้เกิดผลเสีย เมื่อเราควบคุมอารมณ์ได้ เราก็จะมีสติในการไตร่ตรอง คิดถ่วงถี่ และทำให้การตัดสินใจไม่พลาด หรือไม่ทำลายมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน

3.2 ลักษณะของผู้นำ การบริหารงานภายในองค์การหรือในสหกรณ์ ผู้นำต้องมีลักษณะของผู้นำหลายๆ ลักษณะรวมกันภายใต้สถานการณ์ในการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ด้วย ผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานได้ประสิทธิภาพในการบริหารสูงสุด ผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดควรมีลักษณะดังนี้

3.2.1 **ต้องเป็นนักเผด็จการ** หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาจากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่ดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมียังปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

3.2.2 **ต้องเป็นนักพัฒนา** ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ตลอดเวลา

3.2.3 **ต้องเป็นนักบริหาร** ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

3.2.4 **ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ** ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อม ให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยาย

3.3 การใช้อำนาจของผู้นำในการบริหารงาน โดยทั่วไปสามารถแบ่งการใช้อำนาจของผู้นำในการบริหารงานได้ออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

3.3.1 **การใช้อำนาจเด็ดขาด** อาจจะเป็นในวงการทหารหรือตำรวจจะเห็นได้อย่างเด่นชัด ซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเด็ดขาดในการสั่งการ เพราะทหาร ตำรวจ จะต้องมียุติธรรมในการปกครองซึ่งกันและกัน บรรดาตำรวจที่มีอาวุธอยู่ในมือด้วยแล้ว หากขาดวินัยก็จะเสมือนกับกองโจรที่สามารถกระทำผิดได้ตลอดเวลา

3.3.2 **การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ** ผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความอดทน รวมไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคน หากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเราแล้ว ผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป

3.3.3 **การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ** เป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ

3.3.4 **การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม** บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน ในทางทฤษฎีแล้วการใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม รวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

โดยสรุป เมื่อมองย้อนกลับมาในสหกรณ์ โครงสร้างของสหกรณ์ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ซึ่งถือได้ว่าฝ่ายที่มีบทบาท หน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์ให้บรรลุถึงอุดมการณ์สหกรณ์ในการกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรมและสันติสุขของสมาชิก

สหกรณ์มากที่สุด ก็คือ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้นำสหกรณ์ภายใต้การสนับสนุนของสมาชิกในฐานะเจ้าของ หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการก็เป็นดังเช่นคณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้ว ก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป

สหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน หากมีคณะกรรมการดำเนินการที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ได้เช่นกัน คณะกรรมการดำเนินการในฐานะผู้นำ เป็นตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการดำเนินการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยิ่งของมวลสมาชิกได้

#### 4. บทบาทและทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำในสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิกล้วนว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสหกรณ์ เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสมาชิก เป็นผู้รับปัญหา ความต้องการของสมาชิกเป็นอย่างดี และมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นผู้เชื่อมประสานงานระหว่างความต้องการของสมาชิก และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นผู้สร้างให้เกิดความศรัทธาต่อสหกรณ์ และนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ/ผู้บริหารในปัจจุบันที่ยังคงเป็นปัญหาในบางสหกรณ์ เนื่องจากผู้บริหารยังคงมีความเผด็จการ ใช้อำนาจ ไม่เป็นนักฟังที่ดี ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เสียสละให้สหกรณ์ทำงานเพียงเพื่อรับผลประโยชน์ในระยะสั้น ขาดความชำนาญในการทำธุรกิจ ขาดแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ ทำให้บางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานสหกรณ์

4.1 บทบาทที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำในสหกรณ์ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ (อ้างใน จตุพร สังขวรรณ, 2557, น. 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นทั้งผู้ส่งเสริม และผู้ยับยั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ทำให้กำลังใจและทำร้ายความรู้สึก ทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้ที่ตั้งอัจฉริยะในตัวพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ยับยั้งอัจฉริยะที่มีอยู่ในตัวพนักงาน โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม”

คำพูดของ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีแมลงหวี่ที่บางครั้งผู้บริหารก็เปรียบเสมือนแก้วที่ครอบแมลงหวี่ (ลูกน้อง) ไว้ เพราะคิดว่าเป็นความหวังดี ต้องการช่วยเหลือ ปกป้องลูกน้องให้ปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ ไม่เปิดโอกาสให้คิดให้ทำอะไรใหม่ๆ กลัวความผิดพลาด แต่หารู้ไม่ว่ากำลังทำร้ายพวกเขาเหล่านั้น ให้เป็นผู้ไร้จินตนาการในระยะยาวอยู่นั่นเอง เนื่องจากเมื่อลูกน้องโดนครอบงำทาง

ความคิดเป็นระยะเวลานานแล้ว ความมุ่งมั่น จินตนาการต่างๆ ก็จะกลืนหายไป ทำงานแต่เฉพาะที่เจ้านายสั่งเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือนแมลงหวี่ที่ถูกครอบไว้ด้วยแก้ว แรกๆ ก็จะบินชนกันแก้วเพื่อหาทางออกแต่ ออกไม่ได้ ยิ่งนานวันไปจะรู้สึกเป็นความคุ้นเคย และจะกลายเป็นแมลงหวี่ที่บินวนอยู่ที่เดิมแม้จะเปิดแก้วออกแล้วก็ตาม หรือตายเพราะไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือบินไปอย่างไร้ทิศทาง ก็ขึ้นอยู่กับเจ้านายทั้งสิ้น

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่นั้น จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปรับตัวขององค์กรฯ โดยสามารถเปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ของผู้นำนักบริหารได้ ดังตารางที่ 15.1

ตารางที่ 15.1 เปรียบเทียบบทบาทเก่าและบทบาทใหม่ของผู้นำนักบริหาร

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

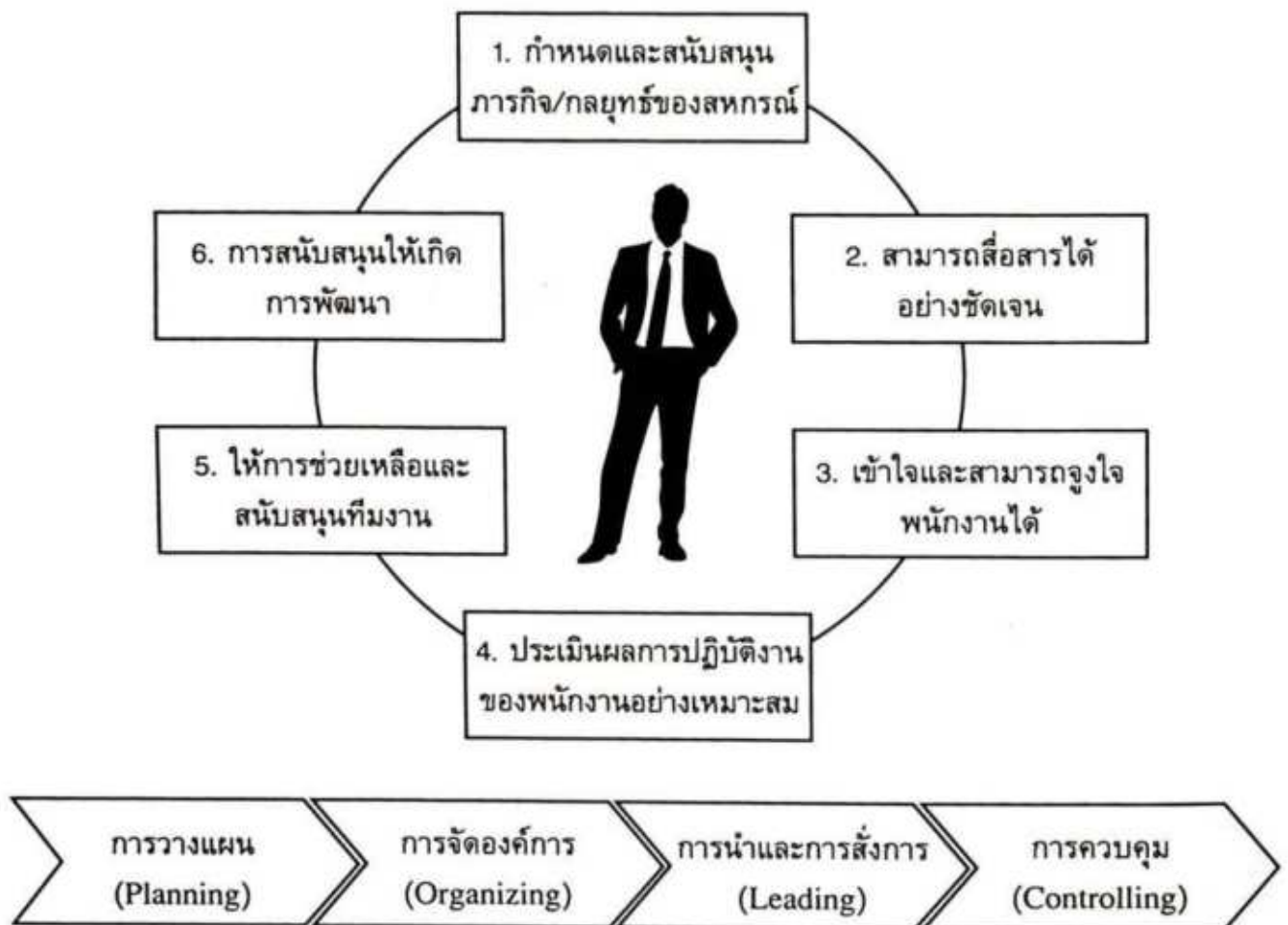
ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ. (2557, น. 16).

จากตารางที่ 15.1 จะเห็นได้ว่า รูปแบบบทบาทการบริหารในอดีตนั้นมีความเป็นเจ้านาย ควบคุม จับผิด รวบรวมอำนาจไว้ที่ตนเองตั้งเป้าหมาย เน้นแต่ KPI เพื่อให้ได้ผลงาน กำกับด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัด ใช้อำนาจเป็นตัวนำ เน้นการใช้คำสั่งในการปฏิบัติตาม มองเฉพาะงานตนเอง (Siloistic) รักษาผลประโยชน์เฉพาะหน่วยงานของตน เน้นพรรคพวกเป็นหลัก เปลี่ยนเมื่อถูกบังคับ หรือเกิดวิกฤต และ

สร้างความสามารถในการแข่งขันภายใน ซึ่งมีลักษณะคล้ายแก้วในทฤษฎีแมลงหวี่ข้างต้น ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ และไม่สามารถสร้างความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

สำหรับผู้นำนักบริหารบทบาทใหม่ต้องมีความเป็นโค้ช และผู้สนับสนุน ให้อำนาจทีมงาน สร้างผู้นำเพิ่มและกระจายอำนาจ สร้างความสอดคล้องทั้งระบบงานและคน นำด้วยการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรม สร้างบารมีจากเครือข่ายและสัมพันธภาพ เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงาน มองเชิงระบบ (Value Chain) สร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ ให้คุณค่าในความแตกต่างเพื่อเติมเต็ม เรียนรู้อยู่เสมอและสร้างการเปลี่ยนแปลงก่อน และสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้นำนักบริหารในสหกรณ์ควรพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ดังภาพที่ 15.1



ภาพที่ 15.1 บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่

ที่มา: ดัดแปลงจาก จตุพร สังขวรรณ. (2557, น. 17).

จากภาพที่ 15.1 บทบาทหน้าที่ของผู้นำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ การนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสหกรณ์ ผู้นำนักบริหารในสหกรณ์จะต้อง 1) กำหนดและสนับสนุนภารกิจ/กลยุทธ์ของสหกรณ์ 2) สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน 3) เข้าใจและสามารถจูงใจพนักงานได้ 4) ประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสม 5) ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนที่มงาน และ 6) สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา โดยอาศัยกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การนำและการสั่งการ และการควบคุม

1) **การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2) **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งและจัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

3) **การนำและสั่งการ (Leading and Directing)** หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) **การควบคุม (Controlling)** หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง และกำหนดไว้

กระบวนการบริหารเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดของผู้นำนักบริหารในสหกรณ์ในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4.2 **ทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำในสหกรณ์** ผู้นำนักบริหารในสหกรณ์ต้องมีทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน 8 ประการ ดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 55-60)

4.2.1 **การบริหารพนักงาน (Leading Employees)** ทักษะด้านการบริหารงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหารพนักงานจะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของตน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์การ

4.2.2 **ความฉลาดเฉลียว (Resourcefulness)** ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลม คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำที่มีทักษะนี้เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างทะลุปรุโปร่ง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในสภาวะการณ์ที่กดดัน

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

4.2.4 **การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)** ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการนำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ เพราะการที่องค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึง การนับถอยหลัง ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



**4.2.5 ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure)** ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนที่ตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ ในสถานการณ์ที่คับขันหรืออยู่ในช่วงวิกฤต ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นถึงความใจเย็น หรือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่น สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

**4.2.6 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationship)** ผู้บริหารที่ไม่ทราบเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและพนักงาน ก็ไม่สามารถที่จะผลักดันหรือทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**4.2.7 ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จอูล่วง (Doing Whatever It Takes)** บุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีทักษะเรื่องของการทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงาน หรืออุปสรรคใดๆ ก็ตาม โดยทำอย่างเต็มกำลังความสามารถ และไม่ย่อท้อ

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

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกและฝ่ายจัดการสหกรณ์ทำในสิ่งที่แตกต่างได้ โดยจะต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ และพร้อมที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการในสหกรณ์ ยังต้องกระตุ้นให้สมาชิก และฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้นต้องเน้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสหกรณ์อย่างระมัดระวังและมีเหตุผล

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องให้ความสนใจต่อความก้าวหน้าของฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องมีการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ รวมทั้งการสอนงานด้วย สิ่งที่สำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องมี คือ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ รวมถึงความสามารถในการต่อสู้กับความซับซ้อนไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจนได้ อีกทั้งต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นพวก “มือถือสาก ปากถือศีล” และต้องมีความสนใจพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อมีความรู้ที่ทันสมัย พร้อมทั้งจะนำมาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่

## กิจกรรม 15.2.1

1. ผู้นำในสหกรณ์หมายถึงใคร และควรมีลักษณะของผู้นำที่ดีอย่างไร
2. ทักษะที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานประกอบด้วยทักษะใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.1)

## เรื่องที่ 15.2.2

## ภาวะผู้นำและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในบริบทของการบริหารภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น การไร้ทิศทางเพื่่มุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ การเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้าเพื่อไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์กรส่วนมากให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจต่อสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และเชื่อว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจโดยลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพราะหลังจากที่มีการตัดสินใจไปแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของการนำเอาการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ว่าผู้นำจะใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และเอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

## 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานในองค์กรต่างๆ จะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามที่มีผู้กล่าวไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

มิลตัน (Milton) อ่างในฉันทนิพนธ์ เซจอร์นันทน์ (2551, น. 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ที่กำหนด

ไฮเฟส และลิวรี (Heifetz and Laurie) อ้างในนักฎฐพันธ์ เซจรนนท์ (2551, น. 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ชักจูงให้บุคคลใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ขององค์การในอนาคต และมีความสามารถที่จะสร้างความกระตือรือร้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายในหมู่สมาชิก

กิติ ดยัคคานนท์ (2535, น. 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดตามกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552, น. 106) ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลของสมาชิก 1 คนต่อสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มหรือองค์การ ในการช่วยเหลือให้กลุ่มหรือองค์การนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอิทธิพลในที่นี้อาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Leader) หรือ ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) คือ ผู้ที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในการมีอิทธิพลต่อสมาชิกผู้อื่น แต่สามารถมีอิทธิพลได้ด้วยทักษะพิเศษหรือความสามารถเฉพาะตัว ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าผู้นำที่เป็นทางการ เช่น ผู้จัดการ จะเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่สิ่งที่สำคัญ คือ เขาสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายได้หรือไม่ นั่นคือประเด็นสำคัญ

ดูลา มหาพสุชานนท์ (2545, น. 191) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่า ถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ

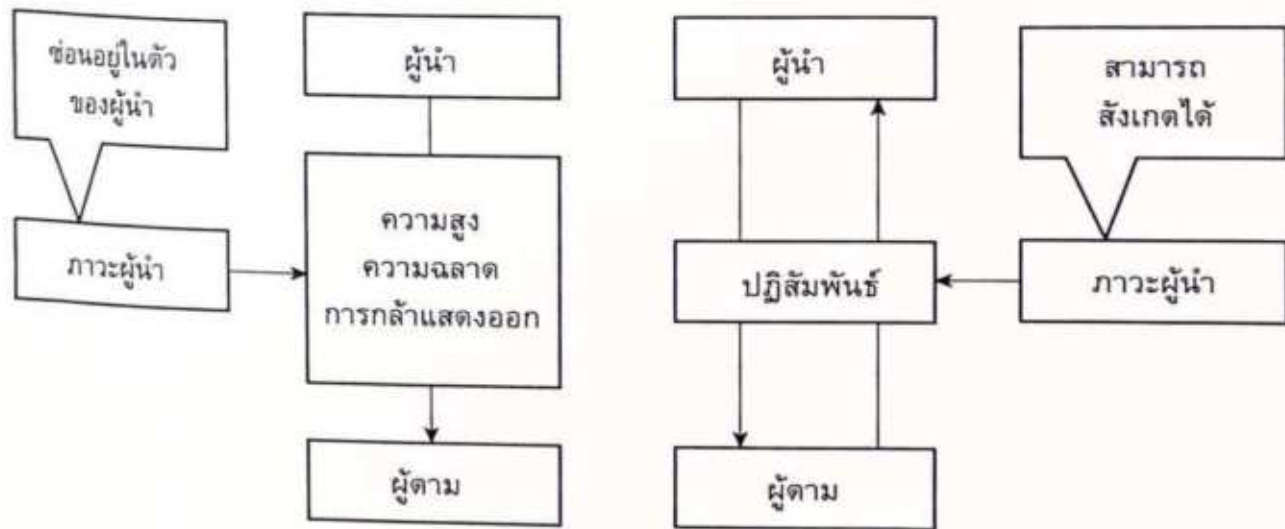
สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในกลุ่มหรือบุคคลอื่น เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ผลักดัน ชักจูง หรือชี้นำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ ตามเป้าประสงค์ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1. มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เมื่อจะกล่าวถึงความเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มักมีคำกล่าวที่ว่า “บุคคลนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ” หรือ “เป็นผู้นำโดยกำเนิด” คำกล่าวในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึง มุมมองของความเป็นผู้นำจากคุณลักษณะ มุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจากคุณลักษณะ (Trait Leadership Perspective) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลจะมีคุณลักษณะภายในเฉพาะของตนที่ติดตัวมาแต่กำเนิดที่ช่วยให้กลายเป็นผู้นำ คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยสร้างความแตกต่างให้ตนเองกับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้นำ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ใช้ในการกำหนดความเป็นผู้นำ เช่น ปัจจัยทางกายภาพที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เช่น ความสูง บุคลิกภาพ เช่น การกล้าแสดงออก และคุณลักษณะอื่น เช่น ความฉลาด ความเชื่อมั่น เป็นต้น

มุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจากคุณลักษณะนั้น มองความเป็นผู้นำเสมือนทรัพย์สินที่ถูกครอบครองในหลากหลายระดับโดยบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่าคุณลักษณะเหล่านี้จะอยู่ในเฉพาะบุคคลที่ถูกเลือก และจำกัดความเป็นผู้นำไว้สำหรับบุคคลที่ถูกเชื่อว่ามีคุณสมบัติพิเศษ หรือถือกำเนิดมาด้วยคุณลักษณะที่พิเศษที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ในทางตรงกันข้ามมีบุคคลอีกกลุ่มเชื่อว่า ภาวะผู้นำไม่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพิเศษหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่อย่างใด แต่ความเป็นผู้นำสามารถที่จะสร้างขึ้นได้ และเรื่องภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการไม่ใช่เรื่องของลักษณะ สำหรับมุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจากกระบวนการ (Process Leadership Perspective) อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทของสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้สำหรับทุกคน (Northouse, 2013 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 17)



ภาพที่ 15.2 มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ที่มา: ปรับมาจาก Northouse, 2013 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557, น. 17).

อย่างไรก็ตามมีมุมมองและความเชื่อที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Myths about Leadership) ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาความเป็นผู้นำ และลดทอนความสามารถในการพัฒนาความเป็นผู้นำของ

แต่ละบุคคล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Ivancevich & Duening, 2007; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2009 อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 17)

**ความเชื่อที่ 1:** องค์กรที่มีบุคลากรที่ฉลาดหรือเก่งที่สุดจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในความเป็นจริงบุคคลที่เป็นดาวเด่นไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการทั้งหมด แต่องค์กรต้องการบุคคลที่สามารถทำงานเป็นทีม โนม่น้าว และจูงใจคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับกระบวนการไม่ใช่จากคุณลักษณะ

**ความเชื่อที่ 2:** องค์กรต้องแบ่งระดับของบุคลากรออกเป็นกลุ่ม A B C ซึ่งหมายถึง ระดับยอดเยี่ยม ปานกลาง และพอใช้ เพื่อให้ผู้นำสามารถแยกความแตกต่างของบุคคลในอย่างชัดเจน ซึ่งในความเป็นจริงความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการผสมผสานบุคคลแต่ละกลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องสามารถพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อความพร้อมในการทำงาน

**ความเชื่อที่ 3:** ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสามัญสำนึก ในความเป็นจริงความเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของสามัญสำนึกหรือสิ่งที่จะรู้ได้เองจากประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาแต่เพียงด้านเดียว แต่ต้องประกอบกับการเรียนรู้ฝึกฝน และรับฟังประสบการณ์จากบุคคลอื่นๆ เพื่อเติมเต็มทักษะความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะในสถานการณ์ที่แตกต่างการประยุกต์ใช้ทักษะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน

**ความเชื่อที่ 4:** ภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ ในความเป็นจริงอาจมีผู้นำบางคนที่เกิดมาเป็นผู้ตามมองคุณลักษณะ แต่หลายคนก็เรียนรู้และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ เพราะคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้หน้าที่ยอดเยี่ยมได้

**ความเชื่อที่ 5:** ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งอยู่บนฐานของการควบคุมและตรวจสอบ มีคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่ผู้อื่นจะเดินตามไปในที่ที่คนเหล่านั้นไม่สามารถไปได้เองโดยลำพัง” ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ใช่การบังคับหรือควบคุมบุคคลอื่นให้ทำตาม เพราะผู้นำที่ดีคือบุคคลที่ได้รับความเคารพจากผู้ตาม ผ่านการมีวิสัยทัศน์ การเห็นอกเห็นใจคนอื่น และการแสดงให้เห็นถึงการเคารพและยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น

**ความเชื่อที่ 6:** ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่พัฒนาได้จากการเรียนในชั้นเรียน ความเป็นจริงการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล สามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งที่มาต่างๆ ได้หลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูด้วยตนเองผ่านการอ่านจากหนังสือ หรือการได้รับประสบการณ์ตรงด้วยตนเอง หรือผ่านจากประสบการณ์ของคนอื่น รวมถึงการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

โดยสรุปแล้ว ในมุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจากกระบวนการ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทของสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้สำหรับทุกคน

### 3. ภาวะผู้นำกับอำนาจ

แนวคิดเรื่องอำนาจเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพราะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการโน้มน้าวหรือชักจูงผู้นำโน้มน้าวผู้ตามหรือบุคคลอื่นให้ทำบางสิ่งบางอย่างผ่านการใช้อำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่หรืออำนาจในการสั่งการ (Authority) อำนาจ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวการตัดสินใจและควบคุมทรัพยากรบุคคลจะมีอำนาจก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะสร้างผลกระทบต่อความเชื่อ ทศนคติ และการกระทำของบุคคลอื่นได้ ตัวอย่าง เช่น แพทย์ พระสงฆ์ หรืออาจารย์ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลอื่นได้ ส่วนอำนาจหน้าที่ คือ สิทธิโดยชอบธรรมที่เป็นทางการในการสั่งบุคคลทำบางสิ่งบางอย่างการที่ผู้นำจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นได้นั้นจะต้องสามารถควบคุมบางสิ่งบางอย่างที่บุคคลนั้นต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน อย่างไรก็ตามไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้นำที่มีอำนาจต่อผู้ตามเท่านั้น

ในทางกลับกันผู้ตามก็สามารถมีอำนาจต่อผู้นำได้เช่นเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า อำนาจย้อนกลับ (Counterpower) ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารในองค์กรแห่งหนึ่งอาจมีอำนาจเหนือพนักงาน โดยการควบคุมเรื่องของความมั่นคงในการทำงานและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะเดียวกันพนักงานก็มีอำนาจย้อนกลับต่อผู้บริหารโดยการควบคุมความสามารถในการทำงานอย่างเต็มกำลังเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Schermerhorn, 2008; Nort house, 2013 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 19-21)

ในองค์กรโดยทั่วไปแหล่งที่มาของอำนาจมีด้วยกัน 2 แห่ง ได้แก่ อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจส่วนตัว (Personal Power)

**3.1 อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power)** อำนาจจากตำแหน่งเป็นอำนาจที่บุคคลได้มาจากการจัดลำดับตำแหน่งตามระบบโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ เป็นความสามารถในการโน้มน้าวที่ผู้นำได้รับจากการมีสถานภาพในหน้าที่การงานที่สูงกว่าผู้ตาม เช่น กรรมการผู้จัดการของบริษัทแห่งหนึ่งย่อมมีอำนาจมากกว่าผู้จัดการฝ่ายหรือพนักงานปฏิบัติการทั่วไป ทั้งนี้เป็นเพราะตำแหน่งตามโครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

**3.1.1 อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Power)** หรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority) เป็นอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งที่เป็นทางการของบุคคลตามโครงสร้างองค์กร เช่น ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้ฝึกสอนกีฬาสามารถกำหนดผู้เล่นที่จะลงแข่งขันในแต่ละรายการได้ หรืออาจารย์สามารถสั่งการบ้านให้แก่นักศึกษาได้ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า อำนาจโดยชอบธรรม คือ อำนาจที่ผู้นำได้รับเนื่องมาจากการถูกกำหนดบทบาทเฉพาะในองค์กร ดังนั้นผู้นำจะคงไว้ซึ่งอำนาจนี้ก็ต่อเมื่อตนเองยังคงดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้น อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการหรืออำนาจโดยชอบธรรมกับเรื่องภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องเดียวกัน เพราะบุคคลบางคนอาจเป็นผู้นำได้โดยไม่ได้มีอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอำนาจโดยชอบธรรมอาจไม่ได้แสดงออก ซึ่งความเป็นผู้นำแต่อย่างใด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทราบดีว่าการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จผ่านทรัพยากรบุคคลได้นั้นจะอาศัยเพียงแต่อำนาจโดยชอบธรรมแต่เพียงลำพังมิได้

**3.1.2 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)** เป็นอำนาจที่เกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากความสามารถในการควบคุมบางอย่างที่อีกฝ่ายต้องการ เพราะเป็นอำนาจ

ของผู้นำในการตัดสินใจว่าจะให้หรือไม่ให้รางวัลทั้งจับต้องได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งและจับต้องไม่ได้ เช่น คำชม การยอมรับ หรือการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

**3.1.3 อำนาจการลงโทษ (Coercive Power)** เป็นความสามารถของผู้นำในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะทำได้โดยการว่ากล่าวตักเตือน การโยกย้าย การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน หรือการไล่ออกจากงาน การใช้อำนาจการลงโทษเกินความจำเป็นสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และอาจนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาขึ้นในองค์กร

**3.2 อำนาจส่วนตัว (Personal Power)** เป็นความสามารถในการโน้มน้าวที่ผู้นำได้มาจากการมองของผู้ตามว่าเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอย่างไรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานมากแค่ไหน อาจกล่าวได้ว่าอำนาจส่วนตัวเป็นอำนาจที่ได้มาจากคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละปัจเจกบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

**3.2.1 อำนาจอ้างอิง (Referent Power)** เป็นอำนาจที่ได้มาจากความมีเสน่ห์ของบุคคล ทำให้อีกฝ่ายอย่างเข้าหา และพยายามทำให้อีกฝ่ายเกิดความพึงพอใจเพื่อจะได้รับการยอมรับ ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากอำนาจอ้างอิงในการชี้นำบุคลากรในองค์กร โดยการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีแทนการสั่งการ เช่น ผู้บริหารอาจใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เช่น มาทำงานเช้าแล้วกลับให้ช้า พักเบรกให้น้อยลง และทำงานแต่ละเรื่องให้เสร็จภายในวันเดียวกัน การแสดงพฤติกรรมในลักษณะนี้อาจช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแบบอย่างของการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหาร และพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน

**3.2.2 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)** เป็นอำนาจที่มาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้นำ อำนาจความเชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้ได้ แม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ได้มีตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารภายในองค์กร

#### 4. กลยุทธ์การโน้มน้าวของผู้นำ

นอกเหนือจากการใช้อำนาจในแต่ละประเภทแล้ว ผู้นำยังใช้กลยุทธ์การโน้มน้าว (Influence Tactics) หลากหลายประเภทเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วง กลยุทธ์การโน้มน้าวมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาของตนได้ ซึ่งกลยุทธ์การโน้มน้าวที่นิยมใช้ในองค์กรโดยทั่วไปมีด้วยกัน 8 ประเภทดังนี้ (ปรับปรุงจาก DuBrin, 2009 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 21-23)

**4.1 การนำโดยแสดงตนเป็นแบบอย่าง (Leading by Example)** หมายความว่า ผู้นำโน้มน้าวสมาชิกกลุ่มโดยการแสดงตนเป็นแบบอย่างสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ผู้บริหารที่นำโดยการแสดงตนเองเป็นแบบอย่างแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดกับการกระทำ เช่น ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดต่อเวลาในการทำงาน ผู้บริหารต้องอธิบายนโยบายนี้ให้ชัดเจนและต้องมาทำงานตรงเวลาเป็นประจำอีกด้วย

**4.2 การนำโดยค่านิยม (Leading by Values)** หมายความว่า ผู้นำโน้มน้าวบุคคลอื่นโดยการแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ชี้นำพฤติกรรมของบุคคลอื่น การใช้ค่านิยมในการโน้มน้าวบุคคลอื่นมีความ

คล้ายคลึงกับการนำเอาวัฒนธรรมองค์การมากำหนดพฤติกรรมค่านิยมในอุดมคติที่ผู้นำควรนำไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเมตตา และการทำในสิ่งที่ถูกต้อง

**4.3 การกล้าแสดงความคิดเห็นหรือจุดยืนของตน (Assertiveness)** เกี่ยวข้องกับการแสดงความชัดเจนว่าผู้นำต้องการอะไรและมีความรู้สึกอย่างไร เช่น ผู้บริหารอาจกล่าวว่า “สำนักงานของเราไม่ค่อยเป็นระเบียบ ดูแล้ววุ่นวายวุ่นวายตา ผมอยากให้พวกเราช่วยกันจัดการให้เป็นระเบียบเรียบร้อยพร้อมๆกันก่อน 10 โมงเช้า”

**4.4 การใช้เหตุผล (Rationality)** ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลยุทธ์นี้อย่างสม่ำเสมอ ผ่านการชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงของสถานการณ์เพื่อให้สมาชิกในทีมทำบางสิ่งที่ต้องการ การใช้กลยุทธ์โน้มน้าวใจด้วยเหตุผลและตรรกะที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้นำถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้

**4.5 การทำตนเองให้เป็นที่ชื่นชอบ (Ingratiation)** ผู้นำที่ใช้กลยุทธ์นี้อาจแสดงออกโดยการสร้างสัมพันธหรือผูกมิตรกับบุคคลอื่นก่อนที่จะมีการร้องขอความช่วยเหลือจากอีกฝ่าย โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากอีกฝ่ายเมื่อต้องการ

**4.6 การแลกเปลี่ยน (Exchange)** เป็นวิธีการในการโน้มน้าวใจผู้อื่นอาจทำได้โดยการยื่นข้อเสนอแลกเปลี่ยนถ้าบุคคลนั้นสามารถบรรลุความต้องการของผู้นำได้ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจโดยชอบธรรมอย่างจำกัด มักเลือกใช้วิธีการนี้ต่อรองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

**4.7 การร่วมมือกัน (Coalition Formation)** เป็นวิธีการที่ได้มาซึ่งอำนาจและอิทธิพล การร่วมมือกันเป็นข้อตกลงเฉพาะของแต่ละฝ่ายที่จะทำงานร่วมกันเพื่อรวบรวมอำนาจ เพื่อใช้ในการโน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลหรือกลุ่ม

**4.8 การใช้อารมณ์ขัน (Joking and Kidding)** วิธีการนี้นิยมใช้อย่างแพร่หลายในที่ทำงาน เพราะในบางครั้งการใช้ถ้อยคำที่ตรงไปตรงมา อาจถูกตีความว่าเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ที่รุนแรงเกินไป ซึ่งการใช้มุขตลกหรือความมีอารมณ์ขัน อาจช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลายได้มากยิ่งขึ้น เช่น ถ้าผู้บริหารเห็นพนักงานกำลังตอบข้อความในเฟซบุ๊กกระหว่างเวลาทำงาน แทนที่จะกล่าวตำหนิตรงๆ อาจใช้วิธีการสร้างอารมณ์ขันเพื่อให้พนักงานรู้ว่าสิ่งที่เขากำลังทำอยู่เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง โดยอาจกล่าวว่า “ผมเชื่อว่าในเฟซบุ๊กของคุณต้องมีเพื่อนหลายพันแน่เลย มีข้อความบางข้อความที่อ่านแล้วไม่ค่อยเข้าใจ ต้องอ่านซ้ำใหม่ แต่ถ้าจะดีผมว่าคุณควรอ่านตอนเวลาพักจะดีกว่านะ”

ทั้งนี้ การใช้อำนาจหรือการโน้มน้าวที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ 3 ประการ ได้แก่ 1) คำมั่นสัญญา 2) การยอมตาม และ 3) การต่อต้าน ซึ่งผู้นำที่ใช้อำนาจแบบการลงโทษหรือการบังคับขู่เข็ญมักพบกับแรงต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับผู้นำที่ใช้อำนาจในการให้รางวัลหรืออำนาจโดยชอบธรรม ผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่ คือ การยอมตามมากกว่าการให้คำมั่นสัญญา

ในขณะที่ผู้นำที่ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญในการโน้มน้าวผู้ตาม ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะสามารถสร้างให้เกิดคำมั่นสัญญาขึ้น เพราะผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ คำมั่นสัญญา ทั้งนี้เป็นเพราะเป้าหมายของการโน้มน้าว ก็คือ การทำให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการนำเอาสิ่งที่ได้รับมอบหมาย หรือการร้องขอไปสู่การปฏิบัติ การแสดงออกถึงคำมั่น



สัญญาของผู้ตามเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับงานที่มีความยากและซับซ้อน เพราะต้องอาศัยความใส่ใจและความพยายามเป็นอย่างมากเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายได้

### กิจกรรม 15.2.2

ผู้นำในสหกรณ์ควรใช้อำนาจและกลยุทธ์การโน้มน้าวในสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.2)

## เรื่องที่ 15.2.3

### การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์

ภาวะผู้นำกับการจัดการมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของจิตวิญญาณ (Spirit) ที่ประกอบด้วยบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ เป็นศาสตร์ของการตัดสินใจ ส่วนการจัดการเป็นเรื่องของจิตใจ (Mind) เป็นเรื่องของการคำนวณที่แม่นยำ จึงจำเป็นต้องมีผู้จัดการแต่ก็ขาดผู้นำไม่ได้ ดังนั้น การสร้างผู้นำนั้นจึงไม่ใช่การอาศัยกระบวนการฝึกรวมอย่างพินิจ ที่มีอยู่ได้เสมอไป การสร้างผู้นำต้องผ่านกระบวนการศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านประสบการณ์ชีวิตที่จะทำให้มีความพร้อม ประสบการณ์บางอย่างไม่สามารถจำลองขึ้นมาได้ อาจเป็นวิถีชีวิตที่ทำให้ได้รับประสบการณ์นั้นๆ โดยตรง

ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน องค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยลักษณะภาวะผู้นำที่ดีต้องมีสมรรถนะของผู้นำที่ดีที่ประกอบด้วย ปัญญา ความซื่อตรง ความรู้สึกไว และความแกร่ง

#### 1. สมรรถนะของผู้นำ

เดรส และพาลัส (Drath and Palus) อ่างในเมาริก จอห์น แวน (2545, น. 271) กล่าวว่าคนที่ต้องการเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำ และต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความหมายเพื่อชุมชน ควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความสามารถในการเข้าใจตนเองในฐานะปัจเจกชน และในฐานะคนในสังคมคนหนึ่ง
- 2) ความสามารถในการเข้าใจระบบต่างๆ ไป ที่มีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- 3) ความสามารถในการรับเอาผลกระทบของผู้อื่นมาใช้
- 4) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

โดยสรุป เมื่อใดที่มีคนทำบางสิ่งบางอย่างร่วมกันเป็นระยะเวลาานพอที่จะทำให้ชุมชนเกิดขึ้นนั้นแสดงว่ากำลังทำให้สิ่งต่างๆ ที่มีความหมายเพื่อประโยชน์ของชุมชน ซึ่งความรู้สึกนั้นมาจากแก่นแท้ของชุมชน และถือเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำ

ลักษณะภาวะผู้นำที่ดีต้องมี WIST ซึ่งหมายถึง ปัญญา (Wisdom) ความซื่อตรง (Integrity) ความรู้สึกไว (Sensitivity) และความแกร่ง (Tenacity) ซึ่งเป็นสมรรถนะในการเป็นผู้นำที่ดี มีรายละเอียดดังนี้ (เมาริก จอห์น แวน, 2545, น. 286-289)

**1.1 สมรรถนะในการเป็นผู้นำด้านปัญญา (Wisdom)** โดยผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตและดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นได้ มีการริเริ่ม แต่ก็ฉลาดรอบคอบในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ มีความคิดความอ่านเกี่ยวกับวิธีการทางธุรกิจและลักษณะของงานในอนาคต สามารถปลุกเร้าจิตใจคนได้เมื่อถึงคราวจำเป็น เป็นที่เลื่องลือที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา มีเชี่ยวชาญในการโน้มน้าวชักจูงจิตใจผู้อื่น เข้าใจในสถานการณ์โดยรวมและแนวโน้มต่างๆ สามารถจัดการกับการเมืองในองค์กรการได้ เป็นนักสื่อสารและทำงานเป็นเครือข่าย

**1.2 สมรรถนะในการเป็นผู้นำด้านความซื่อตรง (Integrity)** ผู้นำต้องสามารถแสดงให้เห็นว่าตัวเองมีค่าควรแก่ความไว้วางใจ อย่าดำเนินการโดยมีวาระซ่อนเร้น ต้องติดต่อกับผู้อื่นอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา เมื่อถึงคราวจำเป็นอย่างกล้าที่จะเปิดเผย และสามารถที่จะบอกข่าวร้ายกับผู้อื่นได้

**1.3 สมรรถนะในการเป็นผู้นำด้านความรู้สึกไวในเชิงจัดการ (Sensitivity in Approach)** ผู้นำต้องสามารถทำงานเป็นผู้ฝึกสอนได้ เป็นผู้ฟังที่ดี เอื้ออำนาจ และพัฒนาผู้อื่นได้ เข้าใจถึงพลังของทีม และรู้ว่าจะทำงานกับทีมต่างๆ ได้อย่างไร เข้าใจกระบวนการที่ดีว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง รู้ว่าทำอะไรจึงจะเกิดกระบวนการที่ดี สามารถเรียนรู้ได้ตลอด เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และในสถานการณ์ต่างๆ

**1.4 สมรรถนะในการเป็นผู้นำด้านความรู้สึกไวในการคิด (Sensitivity in Thinking)** ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการเมื่อจำเป็น แต่ก็ไม่จำกัดตัวเองอยู่ในกรอบการปฏิบัติแบบเก่าๆ สามารถท้าทายความรู้ที่สืบทอดกันมาเพื่อทลายกระบวนการทัศนคติต่างๆ รับมือกับวิธีการและความคิดอันหลากหลายได้ เข้าใจว่าสิ่งจูงใจสำหรับคนแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน สามารถนำความเข้าใจนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ คิดในเชิงกลยุทธ์และสื่อสารกลยุทธ์นี้ออกไปโดยการสร้างทิศทางที่เป็นศูนย์กลางขององค์กร มีความคุ้นเคยเครื่องมือทางกลยุทธ์ต่างๆ ยอมรับความเสี่ยงเมื่อจำเป็น ใจกล้าและชอบเสี่ยง

**1.5 สมรรถนะในการเป็นผู้นำด้านความแกร่ง (Tenacity)** ผู้นำต้องไม่หยุดนิ่งและมีพลังใจ มุมานะในการทำงาน แต่ก็สามารถรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตครอบครัวกับวิธีการทำงานได้ สามารถ

รับมือกับความเครียดของตนเองและของผู้อื่นได้ ควบคุมท่าทีของตน รับมือกับความล้มเหลวและความพราชัยโดยไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้ เข้าใจและสามารถจัดการกับแรงกดดันของอำนาจได้ สามารถรับมือความไม่แน่นอนและช่วยให้ผู้อื่นรับมือกับมันได้ ต้องแสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี จัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการวางแผนและดำเนินการจนสำเร็จ

## 2. องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) สถานการณ์ (Situation) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Consequence) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านอื่นๆ ดังนี้ (Pierce & Gardner, 2001 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 24-25)

2.1 ผู้นำ (Leader) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่น หรือเปรียบเสมือนผู้ควบคุมวงดนตรีให้บรรเลงได้อย่างไพเราะและถูกต้องตามตัวโน้ต ผู้นำต้องให้ในสิ่งที่กลุ่มต้องการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ

2.2 ผู้ตาม (Follower) ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องต่อมุมมองที่ว่า ผู้ตามไม่ได้มีบทบาท หรือความสำคัญในกระบวนการของการเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้ตามเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการ เรื่องภาวะผู้นำ เพราะการเป็นผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากผู้ตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้ตามเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำอีกด้วย เช่น ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติต่อพวกเขามากยิ่งขึ้น และบทบาทการสั่งการของผู้นำก็จะลดน้อยลงด้วย ในขณะที่ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำเป็นสาเหตุให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติต่อพวกเขา น้อยลง และบทบาทการสั่งการหรือการควบคุมของผู้นำก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

2.3 สถานการณ์ (Situation) คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่รายรอบผู้นำและผู้ตาม สถานการณ์กำหนดความต้องการของกลุ่มและสมาชิก ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะมีแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาสถานการณ์ในประเด็นของภาระงานหรือสภาพแวดล้อมของงานที่กลุ่มเผชิญหน้า สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ภาระงานนั้นเป็นแบบมีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้างเป้าหมายของกลุ่มมีความชัดเจนหรือคลุมเครือ มีข้อเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไรกับเป้าหมายเหล่านั้น มุ่งองค์ความรู้อะไรบ้างที่สามารถแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ภาระงานท้าทายหรือยุ่งยาก หรือทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่ สภาพแวดล้อมในการทำงานซับซ้อนหรือปกติ คงที่หรือไม่คงที่ ปัจจัยที่มาจากคำถามมากมายเหล่านี้จะสร้างบริบทที่แตกต่างกัน และแต่ละปัจจัยมีความต้องการจากผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกัน

2.4 กระบวนการ (Process) กระบวนการของภาวะผู้นำมีความแตกต่างและถูกแยกออกจากผู้นำ กระบวนการมีความซับซ้อนแสดงถึงความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และเป็นสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง กระบวนการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ส่วนสำคัญของกระบวนการ คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำให้ทรัพยากรที่มีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนความ

ต้องการของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มมอบความเคารพ การเชื่อฟัง และการยอมรับแก่ผู้นำ ถ้าพิจารณาขอบเขตของการเป็นผู้นำในแง่ของการบริหารอำนาจ

ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการทางการเป็นผู้นำ คือ การยอมรับอำนาจของผู้นำนอกจากนี้ การใช้อำนาจของผู้นำเหนือผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ภายใต้อำนาจของการชักจูง หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่สามารถพิจารณาได้แค่เพียงมิติเดียวเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงการชักจูง หรือมีอิทธิพลสามารถทำได้ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งจากฝ่ายผู้นำและผู้ตาม และจากบริบทหรือสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำและผู้ตาม หรือจากผู้นำและผู้ตามที่มีต่อบริบทหรือสถานการณ์

**2.5 ผลลัพธ์ (Consequences)** ปริมาณผลลัพธ์ของกระบวนการภาวะผู้นำจะค่อยพัฒนาขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ในระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่สำคัญมี 2 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการในการดูแลและสนับสนุนกลุ่มได้รับการตอบสนองมากน้อยแค่ไหน เช่น สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่ สมาชิกได้มีการแบ่งปันค่านิยมและบรรทัดฐานระหว่างกันหรือไม่ และสมาชิกมีการพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานหรือไม่ และ 2) ความต้องการของงานสามารถบรรลุได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการทางการเป็นผู้นำสำหรับบุคคลอีกมากมาย เช่น การมีส่วนร่วม การจูงใจ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเชื่อใจ และการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม

### 3. วิธีการสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์

การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะกลายเป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆ นั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วมระหว่างพลังภายในของคนๆ นั้นกับพลังของคนอื่นๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตามซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนเพิ่มมากขึ้น คุณสมบัติการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงกล้าแสดงความคิดเห็นเวลาอยู่ในที่ประชุม พูดมากกว่าคนอื่น หรือแสดงตนเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่หมายถึงความเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิด วิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาต่างๆ

**3.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ** การสร้างภาวะผู้นำควรทำความเข้าใจในลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

**3.1.1 ผู้ที่จะสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ** และทุ่มเทลงมือฝึกฝนปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่องและอดทน จึงมักจะพบผู้นำได้ไม่มากนัก

**3.1.2 ผู้นำที่แท้จริงพบเห็นได้อยู่ทั่วไปไม่ขึ้นกับตำแหน่งในองค์การ** ตั้งแต่พนักงานธรรมดาจนถึงเจ้าของกิจการที่เป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้าง เช่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะแก้ไขได้อย่างไร แม้แต่ผู้บังคับบัญชายังต้องขอความเห็น เป็นต้น ในทุกระดับ ทุกพื้นที่ ทุกอาชีพ ทุกชุมชนสามารถพบเห็นผู้นำที่เป็นเสมือนศูนย์จตุรรวมหรือแกนของกลุ่มได้โดยไม่หวังค่าชมหรือเสียงตอบมือ

**3.1.3 ผู้ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความรู้ด้านการบริหารอีกด้วย** ในเรื่องความชำนาญในงานเฉพาะด้าน เช่น การขาย การตลาด การผลิต การบัญชี การขนส่ง เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะแล้ว เช่น เผาพลอย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ถ้าผู้นำไม่มี

ความรู้ความสามารถที่แท้จริง ก็จะไม่สามารถนำองค์การฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุความสำเร็จได้ การเป็นที่ยอมรับนับถือกับการเป็นผู้ที่มีความรู้ที่แท้จริงจึงไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงไม่ใช่ผู้นำทุกคนจะเป็นผู้บริหารให้องค์การประสบความสำเร็จได้เสมอไป

**3.1.4 ผู้ฝึกฝนที่งานที่ดีต้องมีความเข้าใจรายละเอียดของงานแต่ละขั้นตอนทุกขั้นตอน** แล้วจึงนำความรู้นั้นไปประยุกต์สอนพนักงานแต่ละคนที่มีลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกัน ลักษณะงานแตกต่างกัน สถานที่แตกต่างกัน ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม ตามลักษณะงานที่เขารับผิดชอบอยู่จริง สภาพพื้นที่เขาทำงานอยู่จริง ช่วงเวลาที่เขากำลังทำอยู่จริง จึงพบผู้นำที่เป็นผู้ฝึกฝนที่งานที่ดีไม่มากนัก เนื่องจากต้องลงรายละเอียดมาก ความเป็นผู้นำขึ้นกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม อุตสาหกรรม องค์การ วิชาชีพ หน่วยงาน ฯลฯ รวมถึงสภาพแวดล้อม ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ทิศทางขององค์การในอนาคต ดังนั้น ผู้ที่สามารถนำองค์การหนึ่งประสบความสำเร็จในช่วงเวลาหนึ่ง หากยึดมั่นความสำเร็จในอดีต ละเลยการเรียนรู้ในปัจจุบัน และหยุดพัฒนาตัวเอง ต่อไปในอนาคตก็จะมีผู้ให้การยกย่องอีกต่อไป

**3.1.5 ผู้นำบางท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำกระทั่งเสียชีวิต** และก็ยังมิผู้เลื่อมใสศรัทธาอยู่ในทุกวันนี้ เช่น ลินคอน คานธี ฯลฯ แต่ผู้นำในอดีตบางคนที่เคยได้รับความเชื่อถือ แต่ปัจจุบันไม่พัฒนาตนเอง เป็นตัวของตัวเองสูง บางครั้งถึงกับหลงความคิดของตนเองโดยไม่ฟังคนอื่นจึงไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกอาศัยบางส่วน แต่ไม่ยอมรับความจริง อาจจะนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือล้มละลายได้

### 3.2 วิธีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**3.2.1 การหารูปแบบตัวอย่างหรือสไตส์ผู้นำที่ชอบและต้องการ** ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านต่างๆ อาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียวหรือเป็นส่วนผสมระหว่างผู้นำหลายๆ คน เพื่อให้ได้รูปแบบผู้นำที่พึงปรารถนา ก่อนที่จะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากนี้ยังสามารถหารูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีจากตำราหรือหนังสือต่างๆ ได้

**3.2.2 การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่กำหนดไว้แล้ว** เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง ควรจะนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์คโชว์จะต้องนำตัวเองเข้าไปคลุกคลีกับคนในวงการณ์ หรือถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน ก็อาจจะต้องนำตนเองเข้าไปใกล้ชิดกับวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้นๆ เป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

**3.2.3 การอาศัยเวลาในการพัฒนา** ในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่คิดว่าสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่ต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้วอาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะสมก็ได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

**3.2.4 การสร้างความมั่นใจ** อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศักยภาพนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในนั้น ก็คือ การขาดความมั่นใจในตนเอง คนหลายคนที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักจะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตนเอง และบางครั้งสนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อ

หน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่า มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่า กลัวว่าจะพูดผิด พูดไม่ได้ดี และโดนหัวเราะ ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วตนเองพูดเก่งพูดดีตอนที่อยู่กับเพื่อน อยู่กับลูกน้อง หรืออยู่กับคนที่คิดว่าด้อยกว่าตนเอง ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญ คือ ตัวนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของตนเอง

**3.2.5 การพัฒนาศักยภาพของตนเอง** คนที่มีภาวะผู้นำดีมีได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้ ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกไม่ทันหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก

การสร้างภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วน ทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่ต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การจัดปัญหาอุปสรรค รวมถึงการพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ แรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจน บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่าง และต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้นๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยปกป้องตนเอง คนทุกคนมีพื้นฐานของภาวะผู้นำอยู่ในตัวทุกคน แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน คือ ความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้

ผู้นำในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การสร้างภาวะผู้นำในสหกรณ์ก็ต้องอาศัยสมรรถนะ วิธีการสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตามขั้นตอนที่กล่าวมาโดยใช้สมรรถนะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ใช้วิธีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ (Process) เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการได้ผลผลิต (Output) ที่ตามมา ก็คือ คุณสมบัติของผู้นำในสหกรณ์ (คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์) ที่พึงมีอันได้แก่

- 1) รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- 3) กำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- 4) เข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ด้วยความโปร่งใส

เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

- 5) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- 6) ดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข

7) จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ

- 8) จัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

9) ประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

10) ยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

11) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่างๆ โดยการนำ

ข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนองบแสดงฐานะทางการเงินและรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น

12) เสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ถึงสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม

13) จัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่างๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย และการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

### กิจกรรม 15.2.3

1. สมรรถนะในการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. วิธีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นสามารถทำได้อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 15.3

### การพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนักสหกรณ์
- 15.3.2 ผู้นำนักสหกรณ์กับการจัดการ
- 15.3.3 การสร้างผู้นำนักสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ผู้นำนักสหกรณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น โดยที่ผู้นำนักสหกรณ์นอกจากจะมีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างท่องแท้แล้ว ยังต้องมีความเป็นผู้นำและผู้บริหารสหกรณ์ไปพร้อมกันด้วย
2. การมีมุมมองในการดำเนินงานสหกรณ์ของผู้นำนักสหกรณ์ การจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์การ และองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการจะทำให้ผู้นำนักสหกรณ์สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารงานองค์การรวมทั้งสหกรณ์ในปัจจุบัน กล่าวถึง ศิลธรรมและจริยธรรมกันอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่มีสติปัญญาดีแต่ไม่มีจริยธรรมอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การในระยะยาว เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และจริงใจในการบริหารงาน ดังนั้นการพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญต่อการนำคุณธรรมและจริยธรรมมาปรับใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของผู้นำสหกรณ์ และคุณลักษณะของผู้นำสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.2 “ผู้นำสหกรณ์กับการจัดการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายมุมมองของผู้นำสหกรณ์กับการดำเนินงานสหกรณ์ การจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์กร และองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.3 “การสร้างผู้นำสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ หลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาสู่การเป็นผู้นำสหกรณ์ที่มีจริยธรรม และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 15.3.1

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนักสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและมีจุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจสหกรณ์ สังคมสหกรณ์ และวัฒนธรรมสหกรณ์ โดยวิสาหกิจสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย สหกรณ์มีอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การปฏิบัติงาน และมีอิสระในการตัดสินใจได้เองโดยปราศจากการแทรกแซงหรือก้าวก่ายจากรัฐ และปราศจากการครอบงำของบุคคลหรือคณะบุคคล ฉะนั้น ผู้นำนักสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีวินัย มีความทอ้งแท้เข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างลึกซึ้ง แล้วยังจำเป็นต้องใช้การจัดการและการเป็นผู้นำในการบริหารงานสหกรณ์

#### 1. ความหมายของผู้นำนักสหกรณ์

นักวิชาการและผู้รู้ในการสหกรณ์หลายท่านได้ให้ทรรศนะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำนักสหกรณ์ ดังนี้  
 วรเทพ ไวกยวิโรจน์ (อ้างใน จุฬาทิพย์ ภัทราวาท, 2553, น. 66) ให้ทรรศนะว่า สหกรณ์เป็นองค์การพื้นฐานในสังคมเพราะว่าเป็นองค์การที่พัฒนาและยกระดับมาตรฐานของสมาชิกใช้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพราะฉะนั้นตัวองค์การคือตัวสหกรณ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่การที่สหกรณ์จะทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นหรือจะเป็นองค์การที่มีบทบาทในการพัฒนาสังคมให้มีความวัฒนาสถาพร อย่งไรก็ตามตัวสหกรณ์ก็ต้องเป็นสหกรณ์ที่มีคุณค่า มีประโยชน์ มีโลกทัศน์ มีวิธีการและการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและสังคม สหกรณ์ที่มีคุณภาพหรือมีคุณค่านั้น สหกรณ์ควรมีพื้นฐานในการที่จะสร้างสรรค์ให้สมาชิกมีโอกาสในการที่จะได้รับคุณประโยชน์ตามที่พึงประสงค์ หรือในแง่หนึ่งสหกรณ์ต้องสร้างภูมิปัญญาต้องสร้างให้สมาชิกทุกคนมีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และขีดความสามารถในการใช้ความรู้และปัญญาให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวเองและสถาบันด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้สหกรณ์จะจัดตั้งมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ก็ยังมีสหกรณ์อีกหลายแห่งที่ยังไม่พัฒนาตัวเองให้ถึงขีดขั้นในสิ่งที่น่าจะเป็น แต่การพัฒนาขั้นนั้นไม่ใช่เรื่องยากถ้าหากมีแผนงาน และความมุ่งมั่นที่ดีในการที่จะต่อยอดพัฒนาให้สมาชิกพร้อมที่จะเป็นผู้บริหาร พร้อมที่จะเป็นผู้สนับสนุนงานสหกรณ์ และพร้อมที่จะนำหลักปรัชญาอุดมการณ์สหกรณ์ไปทำประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ในสังคมทุกวันนี้ก็จะประกอบไปด้วยองค์การต่างๆ หลายอย่างและสหกรณ์ก็เป็นองค์การที่อยู่ในสังคมด้วย ตัวสหกรณ์เองแน่นอนเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะประกอบไปด้วยสมาชิกเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะเป็นแกนนำที่สำคัญ คือ มีความเป็นผู้นำที่จะสามารถชักจูงโน้มน้าวนำสหกรณ์ นำสมาชิกไปสู่ครรลองการปฏิบัติที่ดี ก็จะค้นพบว่าสหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่มีการพัฒนาค่อนข้างสูง และในที่สุดก็จะเป็นสถาบันที่จะเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

การที่ตัวผู้นำสหกรณ์หรือสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ ที่จะช่วยนำสหกรณ์ไปสู่ทิศทางที่สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือสู่อุดมการณ์ที่สำคัญนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกนั้นต้องเป็นสมาชิกที่มีความ

คิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมข้อสำคัญ คือ เป็นผู้ที่เปิดใจกว้างในแง่ของสังคมและความรับผิดชอบ และที่สำคัญจะต้องมีความเสียสละ ดังนั้นถ้ามีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้วนั้นการที่จะให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่มีคุณประโยชน์ที่จะสร้างสรรค์ และนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายนั้นไม่ยาก เพราะสมาชิกเป็นผู้ที่มีคุณค่าอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นสหกรณ์ทุกสหกรณ์จึงต้องจำเป็นจะต้องผลักดันให้สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้ที่มีประโยชน์และคุณค่าในทุกสหกรณ์สืบต่อไป

ไพโรจน์ ลิ้มศรีสกุลวงศ์ (อ้างใน จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2553, น. 71) สหกรณ์เป็นเรื่องของความร่วมมือและร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างพลังความคิด ความรู้ ความสามารถของกลุ่มบุคคลที่มารวมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อความมั่นคงในการดำรงชีวิต ภายใต้กฎการอยู่ร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย ความเสมอภาคและความไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน สิ่งนี้เป็นคุณค่าสหกรณ์ที่ไม่เหมือนและไม่มีในองค์กรอื่น หลักคิดเรื่องคุณค่าสหกรณ์นี้เป็นจริงได้ บุคคลที่รวมกันเป็นสหกรณ์จะต้องรู้และเข้าใจปรัชญาแห่งคุณค่าต่อสหกรณ์ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่รวมกันเป็นสหกรณ์นี้ก็ต้องประพฤติและปฏิบัติตนให้มีคุณค่าต่อสหกรณ์ด้วย โดยเฉพาะผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณค่า การรวมตัวกันโดยยึดหลักคุณค่าทั้ง 2 ส่วน เชื่อว่าจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและมั่นคง และเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าการหาผลประโยชน์ส่วนตัวและการทุจริตจะไม่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ไทยอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ บรรเจิด พุทธิกิตติ (อ้างใน จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2553, น. 66) ยังให้ทรรศนะว่า ในการสร้างผู้นำสหกรณ์ ผู้นำสหกรณ์จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และการบริหารจัดการให้มากพอที่จะนำไปสังเคราะห์เป็นปัญญา ซึ่งจะต้องมองให้พันตนเอง เมื่อปัญญาไปประยุกต์ใช้แล้วนั้น ต้องนำความรู้ไปบูรณาการให้เกิดผลแล้วต้องมองทุกอย่างเป็นองค์รวม อย่ามองแบบแยกส่วน อย่าไปคำนึงถึงปัจจัยต่างๆว่าจะถึงเร็วหรือช้า สำหรับการสร้างองค์ความรู้

โดยสรุปแล้ว ผู้นำนักสหกรณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น โดยที่ผู้นำนักสหกรณ์นอกจากจะมีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างท่องแท้แล้ว ยังต้องมีความเป็นผู้นำและผู้บริหารสหกรณ์ไปพร้อมกันด้วย

ทั้งนี้ โดยความหมายของผู้นำกับผู้บริหารมักถูกใช้แทนกันอยู่เสมอ ทั้งที่ในความเป็นจริง คำมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก นักวิชาการได้ให้คำอธิบายถึงความแตกต่างของภาวะและการจัดการในแง่ของบทบาทที่แตกต่างกันในองค์กร เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่ในการรักษาและควบคุมองค์การ ในขณะที่ผู้นำมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงผู้นำทุกคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารทุกคนไม่อาจเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้้องค์การแต่ละแห่งมีความต้องการคอบทบาทของผู้นำและผู้บริหารในระดับและเวลาที่แตกต่างกันอีกด้วย

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 26) ได้แบ่ง กระบวนการจัดการออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ได้แก่

- 1) การวางแผนและงบประมาณ (Planning and Budgeting)
- 2) การจัดการองค์การและการพนักงาน (Organizing and Staffing) และ
- 3) การควบคุมและการแก้ปัญหา (Controlling and Problem Solving)

ซึ่งกระบวนการทางการจัดการ ช่วยลดความไม่แน่นอน และสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ ดังนั้น การจัดการ จึงหมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบรรจุพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

ในทางตรงกันข้ามกระบวนการของภาวะผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting Direction for The Organization) การวางบุคลากรในทิศทางที่วางไว้ผ่านการสื่อสาร (Aligning People with that Direction through Communication) และการจูงใจบุคลากรเพื่อการปฏิบัติโดยผ่านการให้อำนาจและการให้รางวัล (Motivating People to Action) กระบวนการการเป็นผู้นำช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ

แนวคิดแบบดั้งเดิมมองว่า การจัดการมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการนำพาองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แนวคิดสมัยใหม่มองว่าการจัดการแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย

ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงมองว่า ผู้จัดการและผู้นำไม่ใช่บุคคลที่ต่างประเภทกัน เพราะผู้จัดการหลายคนมีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอที่จะก้าวขึ้นมาสู่ความเป็นผู้นำได้ ด้วยเหตุนี้การเป็นผู้นำจึงไม่สามารถแทนที่การจัดการได้แต่ควรเป็นส่วนเพิ่มเติมของการจัดการ

ริชาร์ด ดาร์ฟ (Daft, 2005 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 27) ได้เปรียบเทียบการจัดการและการเป็นผู้นำใน 5 ขอบเขตที่สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ อันได้แก่ การกำหนดทิศทาง (Providing Direction) การบริหารบุคลากร (Aligning Followers) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) การพัฒนาคุณภาพสู่การเป็นผู้นำส่วนตน (Building Qualities) และการสร้างผลลัพธ์ (Creating Leader Outcomes) ตามตารางที่ 15.2

ตารางที่ 15.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการและการเป็นผู้นำ

การปฏิบัติงานในองค์กร	การจัดการ	การเป็นผู้นำ
กำหนดทิศทาง	วางแผนและกำหนดงบประมาณ	กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
การบริหารบุคลากร	การจัดการองค์การและการบรรจุบุคลากร การสั่งการ และการควบคุมสร้างขอบเขต	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ช่วยให้ผู้คล้อยพัฒนา ลดขอบเขตในการทำงานร่วมกัน
ความสัมพันธ์	มุ่งเน้นที่วัตถุ ผลิต และขายสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติตนเป็นเจ้านาย	มุ่งเน้นที่บุคลากรหรือคนในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจแก่ผู้ตาม ความสัมพันธ์ส่วนตน ปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และคนรับใช้
คุณภาพส่วนตน	สร้างระยะห่างทางอารมณ์ พุดคุย มีความรู้เข้าใจในองค์การ มีความเชี่ยวชาญ มีการยอมตาม ไม่กล้าเสี่ยง	เชื่อมโยงทางอารมณ์ เปิดใจยอมรับความคิดเห็น ตั้งใจฟัง กล้าเสี่ยง มีความกล้าหาญ มีบุคลิกลักษณะพิเศษที่ไม่สามารถสังเกตได้
ผลลัพธ์	รักษาสภาพความมั่นคงไว้ สร้างวัฒนธรรมของการมีประสิทธิภาพ	สร้างการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมของความซื่อสัตย์

ที่มา: Daft, 2005 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557, น. 27-28).

โดยสรุป ผู้นำนักสหกรณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างท่องแท้ มีความเป็นผู้นำและผู้บริหารสหกรณ์ไปพร้อมกัน โดยที่ ต้องมีการกำหนดทิศทาง การบริหารงานบุคคล ความสัมพันธ์ คุณภาพส่วนตน และผลลัพธ์ ผู้นำนักสหกรณ์ต้องมองเห็นภาพการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม เปรียบเทียบการขับเคลื่อนของสหกรณ์กับการขับเคลื่อนของกงล้อรถยนต์หรือยางรถยนต์ กงล้อสหกรณ์ (Cooperative Wheel) ใช้การจัดการและการเป็นผู้นำให้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์ดังนี้ (ดำรงค์ ปันประณต และ สอาด แก้วเกษ, 2545, น. 86-89)

ยางรถยนต์ ประกอบด้วย เหลลา นี้อด กงล้อ กระทะ ขอบกระทะ ยางใน ยางนอก และลมยาง

1) เหลลา ทำให้ล้อหมุนขับเคลื่อนไปได้ เปรียบเสมือนการดำเนินงานของสหกรณ์

2) นี้อด ทำหน้าที่ยึดยางรถยนต์ให้แน่นกันไม่ให้ล้อหลุด เปรียบเหมือนกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับต้องชัดเจน ไม่หละหลวม เพื่อกำหนดให้สหกรณ์ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

3) กงล้อ ทำหน้าที่ให้ล้อเคลื่อนไปได้ เปรียบได้กับคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานและจัดการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้า

4) กระทะ ทำหน้าที่ให้ล้อรถยนต์มีความมั่นคง แข็งแรง เปรียบได้กับสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นเจ้าของและลูกค้าสหกรณ์ สหกรณ์เจริญได้ด้วยน้ำใจสมาชิก สมาชิกต้องช่วยกันอุดหนุนสหกรณ์

5) ขอบกระทะ เป็นส่วนที่ควบคุมให้กระทะและกงล้อหมุนไปด้วยกัน เปรียบเสมือนที่ประชุมใหญ่ของบรรดาสมาชิก ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจหน้าที่ในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ และกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์

6) ลม เป็นส่วนที่สำคัญของรถยนต์ ล้อรถยนต์ถ้าไม่มีลมก็เคลื่อนไม่ได้ ลมเปรียบเสมือนเงินทุนของสหกรณ์ สหกรณ์ถ้าไม่มีทุนก็ไม่สามารถดำเนินงานได้ เงินทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย เงินทุนสำรอง เงินทุนสะสม เงินทุนหมุนเวียน (ค่าหุ้น เงินรับฝาก และเงินกู้)

7) ยางใน มีหน้าที่ป้องกันการรั่วซึมของลม และควบคุมให้ลมมีความดันที่เหมาะสม ยางในเปรียบได้กับผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบ แนะนำให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดบกพร่อง

8) ยางนอก มีหน้าที่ป้องกันยางไม่ให้ระเบิด และช่วยในการเกาะถนนไม่ให้รถลื่นเสียหลัก ยางนอกเปรียบได้กับผู้ตรวจการสหกรณ์ทำหน้าที่กำกับดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานตามอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และตามกฎหมายสหกรณ์ ไม่ให้สหกรณ์ออกนอกกลุ่มช่องทาง

9) เครื่องยนต์ เป็นตัวช่วยที่ทำให้ล้อรถยนต์ขับเคลื่อนไปได้ เครื่องยนต์นี้คือสหกรณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

10) พลังงาน หรือน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้เติมเครื่องยนต์สหกรณ์เพื่อให้เกิดกำลังพลังงาน ประกอบด้วย

(1) ความเลื่อมใสศรัทธา ความจงรักภักดี และความร่วมมือในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ของสมาชิก

(2) ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของคณะกรรมการ

(3) ความรู้ ความสามารถ และความสุจริตของผู้จัดการและพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้นำสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกงล้อสหกรณ์ สหกรณ์ใดที่มีองค์ประกอบของกงล้อสหกรณ์ที่สมบูรณ์ ก็จะเป็นสหกรณ์ที่สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า

## 2. คุณลักษณะของผู้นำสหกรณ์

การดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้ามีพื้นฐานที่สำคัญ คือ ต้องมีวินัย (Discipline) คือ การอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่สหกรณ์ได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติเฉพาะของแต่ละสหกรณ์ เช่น มีวินัยทางการเงิน เมื่อกู้เงินแล้วต้องใช้ตามวัตถุประสงค์ของเงินกู้ ต้องปฏิบัติตามสัญญา ส่งชำระหนี้ตามสัญญาที่ให้ไว้กับสถาบันการเงินที่ให้กู้ยืม มีวินัยทางการผลิต สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการผลิต ผลิตสินค้าที่ตลาดต้องการในปริมาณที่สม่ำเสมอ ไม่ผลิตจนล้นตลาด สินค้าที่ผลิตต้องมี

คุณภาพดี ควบคุมต้นทุนการผลิตเพื่อขายสินค้าให้สมาชิกได้ในราคาที่ไม่แพง มีวินัยทางการตลาด สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามข้อตกลง (Contract Farming) ซื้อสินค้าเงินสด ไม่เอารัดเอาเปรียบ ไม่ปลอมปนสินค้าเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เป็นต้น

ดังนั้น ผู้นำสหกรณ์จะต้องมีคุณลักษณะของผู้มีวินัย ซึ่งเป็นคุณสมบัติข้างต้นของการเป็นผู้นำอันประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ดำรงค์ ปันประณต และสอาด แก้วเกษ, 2545, น. 21-22)

2.1 ขยัน ลักษณะของความขยัน คือ เป็นลักษณะของผู้ที่มีสุขภาพกายดี สุขภาพจิตดี มีความขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ นอนดึก ตื่นเช้า ทำงานหนัก มีความกระตือรือร้น ผู้ที่ใช้เวลาที่มีอยู่วันละ 24 ชั่วโมง เพื่อการทำงานให้มากที่สุดด้วยความอดทน หนักเอาเบาสู้ ตื่นร่นขวนขวาย พากเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อ ไม่ทอดทิ้งกับปัญหาอุปสรรค มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง

2.2 ประหยัด ลักษณะความประหยัด คือ เป็นลักษณะของผู้ที่รู้จักการออม เก็บหอมรอมริบ ออมไว้มิใช่ขาดสน ไม่ใช้จ่ายเกินตัว รู้จักกิน รู้จักใช้ เมื่อมีรายได้ก็นำมาจ่ายอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย เห็นคุณค่าของเงินของทรัพย์สินที่มีอยู่ คนที่ประหยัดจะเก็บรักษาทรัพย์สินได้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การประหยัดไม่ได้หมายถึงการตระหนี่ถี่เหนียว แต่หมายถึงการใช้จ่ายอย่างพอดี เหมาะสมเป็นประโยชน์ คนที่มีลักษณะช่วยตนเอง เมื่อขยันแล้วต้องประหยัดด้วย

2.3 ซื่อสัตย์ ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ไม่หลอกลวงตนเองและผู้อื่น ความซื่อสัตย์เป็นลักษณะของคนที่มีความซื่อตรง ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ไม่ทุจริตคดโกงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ซื่อสัตย์มักเขียนคู่กับสุจริต เป็นซื่อสัตย์สุจริต คือ การกระทำที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน ไม่คดโกง การรวมกลุ่มต้องอาศัยความซื่อสัตย์ของแต่ละคนในการทำงานร่วมกัน ผลดีของความซื่อสัตย์ที่มีต่อชุมชน ทำให้ชุมชนอยู่อย่างสันติสุข ปราศจากการคดโกง คอร์รัปชัน ประกอบกิจการใดร่วมกันก็ประสบผลสำเร็จ และทำให้ชุมชนมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ชุมนุสนไว้วางใจกัน ไม่มีขโมย

2.4 อดทน ลักษณะของผู้ที่รู้จักอดทน อดกลั้น อดใจ มีจิตใจต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค รู้จักคอย มีความตั้งใจที่จะทำงานและติดตามผลงานที่ได้กระทำ ความอดทนต่อความลำบาก คือ ความลำบากที่ต้องประสบตามธรรมชาติ ซึ่งอาจมาจากสภาพแวดล้อม ความอดทนต่อทุกขเวทนา คือ ทุกข์ที่เกิดจากสังขารของเราเอง เช่น ความไม่สบายกาย ความอดทนต่อความเจ็บใจ คือ การที่คนอื่นทำให้เราต้องผิดหวัง หรือพูดจาให้เจ็บช้ำใจ ไม่เป็นอย่างที่หวัง ความอดทนต่ออำนาจกิเลส คือ สิ่งยั่วยวนทั้งหลายถือเป็นกิเลสทั้งทางใจและทางกาย เช่น ความนึกโลภอยากได้ของเขา หรือการพ่ายแพ้ต่ออำนาจเงิน เป็นต้น

2.5 มานะ แปลว่า ความถือตัว ความสำคัญในตัวคนของมนุษย์ มานะความถือตัวนั้นเป็นคำกลางใช้ทั้งทางดีและทางไม่ดี เหมือนกันกับคำว่าทิวฐิ ใช้ทางดี เช่น ผู้นี้มีมานะอดทน ผู้นี้มีมานะพยายามใช้ในทางไม่ดี เช่น ผู้นี้มีมานะถือตัว จองหอง ผู้นี้มีมานะทิวฐิ ไม่เชื่อฟังใคร เป็นต้น ในการนำไปประพฤติปฏิบัติเป็นคุณลักษณะของผู้มีวินัย มานะ ควรหมายถึง “ความเพียรพยายาม” มีความเพียรแล้วบางครั้งก็ต้องใช้คู่กับความอดทน เป็นมานะอดทน เช่น เรามักจะสอนเด็กว่าต้องมีมานะอดทน หรือมานะเพียรเรียนหนังสือต่อไปให้สำเร็จ เป็นต้น ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และการประกอบอาชีพที่สุจริตอย่างกระตือรือร้น และตั้งใจจริงให้สำเร็จก็ต้องใช้ความมานะด้วยเช่นกัน

2.6 **เสียสละ** ความเสียสละ คือ ลักษณะของคนที่ไม่เห็นแก่ตัว มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยอมสละสิ่งที่ตนเองมี คือ กำลังกายช่วยเหลืองานของส่วนรวม ไม่ทำตนแบบชู้ชู้ไม่ใช้ เวลาที่มีกิจกรรมต้องทำงานร่วมกันก็ยินดี เป็นลักษณะของคนที่ไม่เห็นแก่ตัวหรือสละสิ่งของตนอยู่เพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ต้องการเสียสละทรัพย์ช่วยคนอื่น ไม่แสวงหาแต่ความสุขใส่ตนโดยนำทรัพย์ที่ตนเองมีมารวมเป็นทุนให้คนอื่นได้ใช้ประโยชน์ ผลดีของความเสียสละที่มีต่อชุมชน คือ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ของชุมชนสามารถสำเร็จได้ เกิดความเท่าเทียมกันของคนในชุมชน คนในชุมชนมีแต่ความสุข เกิดความรัก ความสามัคคีในชุมชน

2.7 **สามัคคี** ความสามัคคีเป็นลักษณะของความพร้อมเพรียง ร่วมมือกันทำอะไรด้วยกัน ความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสามัคคีก่อให้เกิดพลัง เนื่องจากแต่ละคนจะมีความสามารถอย่างจำกัด แต่เมื่อรวมหลายคนเข้าด้วยกันก็จะรวมความสามารถได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุมในทุกด้าน ลักษณะของ ความสามัคคีจะต้องเริ่มจากมีความคิดเพื่อส่วนรวม ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เมื่อความเห็นส่วนใหญ่ ว่าอย่างไรก็ปฏิบัติตามโดยลงมือปฏิบัติตามที่รับผิดชอบ เคารพในความคิดเห็นของคนอื่น มีความเข้าใจ ในความแตกต่างของคน ยึดมั่นในความสำเร็จของส่วนรวมเป็นสำคัญ ผลดีของความสามัคคีที่มีต่อชุมชน คือ ชุมชนไม่มีการทะเลาะวิวาทกัน งานต่างๆ ก็สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง เป็น แบบอย่างของชุมชนอื่นๆ ป้องกันภัยภายนอกชุมชน

2.8 **มีระเบียบและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม** ความมีระเบียบวินัย คือ ลักษณะของการ ยึดมั่นในกฎ กติกา ข้อปฏิบัติของการอยู่ร่วมกันที่กำหนดไว้ การอยู่ร่วมกันมีข้อปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตาม ความต้องการ หากไม่มีการกำหนดกติกาอันเป็นแนวทางปฏิบัติตน แต่ละคนก็จะไม่รับทราบหน้าที่ที่ตน จะต้องทำ ต้องรับผิดชอบ เมื่อมีการกำหนดกติกาก็ต้องมีการปฏิบัติตามโดยคนที่มาอยู่ร่วมกันต้องรู้และ ปฏิบัติ ลักษณะของความมีระเบียบวินัย ต้องมีข้อกำหนด บทบาท กำหนดสถานภาพให้ใครทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อกำหนดแล้วสมาชิกในกลุ่มก็ปฏิบัติตาม ระเบียบวินัยนี้เป็นรากฐานสำคัญของการทำงาน ร่วมกัน ผลดีของความมีระเบียบวินัยที่มีต่อชุมชน คือ ทำให้ชุมชนมีความสงบเรียบร้อย ชุมชนมีความน่าอยู่ วางแผนการพัฒนาได้ง่าย ชุมชนสะอาดสวยงาม

2.9 **พัฒนาตน** หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ปรับปรุงและพัฒนาอาชีพ มีการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ เป็นการทำให้ชีวิตของตนเองดีขึ้นจากสภาพเดิม ทั้งในด้านความเป็น อยู่ อาชีพ การศึกษา หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต การพัฒนาตนเป็นการกระทำด้วยตนเอง ทั้งจากร่างกายและจิตใจ เมื่อพัฒนาจะเป็นภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดสิ่งแวมมา มีผลกระทบ การพัฒนาตนมี 3 ด้าน คือ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้ เมื่อเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้วสามารถรักษาได้ และเมื่อมีโอกาสทำให้ ดีขึ้นกว่าเดิมสามารถทำได้

2.10 **หลีกเลี่ยงอบาย** คำว่า อบาย หมายถึง ที่ที่ปราศจากความเจริญ ความฉิบหาย ส่วนการไม่ เสพติดอบายมุข ก็คือ ลักษณะของคนที่ไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขทั้งปวง อันได้แก่ ยาเสพติด การพนัน บุหรี่ สุรา การเที่ยวกลางคืน การคบคนชั่ว เนื่องจากอบายมุขเป็นหนทางแห่งความเสื่อม หากใครเข้าไป เกี่ยวข้องชีวิตก็มีแต่จะเสียทรัพย์ เสียสุขภาพ เสียเวลา ขาดความเคารพนับถือ ผลดีของชุมชนที่มีคนไม่ เสพติดอบายมุข ทำให้ปราศจากปัญหาทางสังคม เช่น ปัญหาลักทรัพย์ อาชญากรรม การทะเลาะวิวาท ลดค่าใช้จ่ายของชุมชน ทำให้ชุมชนมีแต่คนแข็งแรง ปราศจากโรคภัย ชุมชนสงบสุข



2.11 ยึดทางสายกลาง การยึดทางสายกลาง คือ ลักษณะของคนไม่โลภมาก ไม่หวังร้ายรวยท่ามกลางความทุกข์ยากของเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยึดทางสายกลางตามกระแสพระราชดำรัส “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่เราจะนำมาใช้ดำเนินชีวิตประกอบด้วย

1) **พอประมาณ** คือ ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น กล่าวคือ ต้องดูตนเองว่ามีกำลังแค่ไหน ต้องสู้กับตัวเอง และประเมินว่าเรามีกำลังพอหรือเปล่าในการที่จะกระทำการนั้นๆ

2) **มีเหตุผล** คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ กล่าวคือ ใช้เหตุผลในการที่จะบริหารการดำเนินชีวิตให้อยู่ในปานกลางพอประมาณกับสิ่งที่เราจะทำ

3) **ภูมิคุ้มกันที่ดี** คือ การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล กล่าวคือจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปเป็นอย่างไร ในการที่จะทำสิ่งใด เพราะโลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

โดยสรุป ผู้นำนักสหกรณ์ต้องมีวินัยในตนเองต้องเกิดจากสำนึกในตนเองมีอาจเกิดได้ด้วยข้อกำหนด ข้อบังคับจากภายนอก ดังนั้นผู้ที่มีวินัยจะเป็นผู้ทำกิจการงานใดๆ ประสบแต่ความสำเร็จความเจริญ การมีวินัยในตนเองควรประกอบด้วยคุณลักษณะ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มานะ เสียสละ สามัคคี มีระเบียบ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม พัฒนาตน หลีกพ้นอบาย ยึดทางสายกลาง ผู้นำนักสหกรณ์ที่มีคุณลักษณะตามที่กล่าวมา ถือได้ว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการช่วยตนเองจะต้องเป็นผู้ที่ดี เมื่อช่วยตนเองได้แล้วก็สามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้

#### กิจกรรม 15.3.1

1. จงอธิบายความหมายของผู้นำนักสหกรณ์ตามความเข้าใจ มาพอสังเขป
2. จงอธิบายคุณลักษณะของของผู้นำนักสหกรณ์ มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.1)

## เรื่องที่ 15.3.2

### ผู้นำสหกรณ์กับการจัดการ

สหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมแก่มวลสมาชิก ขบวนการสหกรณ์ทำให้มวลสมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้นำสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ทั้งในการบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล โดยเป้าหมายที่สำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์เพื่อให้อุดมการณ์สหกรณ์ได้เกิดผลเป็นรูปธรรม นั่นคือ การกินดี อยู่ดี มีความยุติธรรม และสันติสุขในสังคม ดังนั้น การมีมุมมองในการดำเนินงานสหกรณ์ของผู้นำสหกรณ์ การจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์กร และองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ จะทำให้ผู้นำสหกรณ์สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. มุมมองของผู้นำสหกรณ์กับการดำเนินงานสหกรณ์

สหกรณ์ในฐานะองค์การนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจเพื่อการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมแก่มวลสมาชิก สหกรณ์จึงควรมีหลักในการดำเนินงานที่เฉพาะนอกเหนือจากหลักการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป คือ การพึ่งพาตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2553, น. 32-33)

1.1 การพึ่งพาตนเองของสหกรณ์ (Self-reliance) สหกรณ์จะพึ่งพาตนเองได้จะต้องถึงพร้อมด้วยการมีทุนดำเนินงานเพียงพอ มีฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่เก่ง มีความรู้ความสามารถ มีความสุจริตในการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการที่มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน และเป็นตัวแทนของสมาชิกอย่างแท้จริง รักษาผลประโยชน์ทั้งของสมาชิกและของสหกรณ์ สมาชิกมีความภักดีต่อสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน และอุดหนุนธุรกิจของสหกรณ์

1.2 การรับผิดชอบต่อตนเองของสหกรณ์ (Responsibility) สหกรณ์จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในการกระทำใดๆ ด้วยตนเอง (มวลสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์) โดยปราศจากการก้าวก่ายการบริหารจากรัฐหรือบุคคลอื่น ปราศจากการแทรกแซงในกิจการจากรัฐหรือบุคคลอื่น

1.3 การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) กล่าวคือ สหกรณ์เป็นของสมาชิก สมาชิกเป็นผู้ถือหุ้น มีสิทธิในการเข้าประชุม มีสิทธิในการสมัครรับเลือกตั้ง มีสิทธิในการออกเสียงลงคะแนน และมีสิทธิในการใช้บริการของสหกรณ์ ดำเนินงานโดยสมาชิก สมาชิกเลือกตั้งคณะกรรมการเป็นตัวแทนในการบริหารเพื่อสมาชิก ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก การตัดสินใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่

1.4 การตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งการเสมอภาค (Equality) สมาชิกมีความเท่าเทียมกันในสิทธิและหน้าที่ของตน คือ มีสิทธิและหน้าที่ในการเข้าประชุม มีสิทธิสมัครเข้ารับเลือกตั้งเป็นกรรมการ มีสิทธิในการออกเสียงลงคะแนน 1 คน 1 เสียง มีสิทธิในการใช้บริการของสหกรณ์

1.5 การตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเที่ยงธรรม (Equity) สหกรณ์จะจัดสรรส่วนที่สมาชิกจะให้กับสหกรณ์ และส่วนที่สมาชิกจะรับจากสหกรณ์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เช่น การถือหุ้น สมาชิกที่ใช้บริการมากควรถือหุ้นในสหกรณ์มาก สมาชิกที่ใช้บริการน้อยควรถือหุ้นในสหกรณ์น้อยตามสัดส่วนที่ใช้บริการ การจัดสรรเงินส่วนเกินหรือเงินเฉลี่ยคืน สมาชิกที่ใช้บริการมากควรได้รับเงินเฉลี่ยคืนมาก สมาชิกที่ใช้บริการน้อย ควรได้รับเงินเฉลี่ยคืนน้อยตามสัดส่วนที่ใช้บริการ

1.6 การตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความสามัคคี (Solidarity) ความสามัคคี ได้แก่ ความพร้อมเพียงกัน ความปรองดองพร้อมเพียงกันทำ ความร่วมมือร่วมใจกัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสามัคคีคือ การรวมกันอย่างสนิทแนบแน่นด้วยความรู้สึกนึกคิดและความมุ่งหมายที่ตรงกันเป็นเลิศ ความสามัคคีนั้นต้องเป็นการรวมตัวกันด้วยความตั้งใจและเพื่อผลอันดีงาม เช่น ความพร้อมเพียงกัน ความร่วมมือกัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ความพร้อมเพียงกันในการประชุม การร่วมมือกันในการประกอบอาชีพ ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันกู้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกช่วยสมาชิก สมาชิกช่วยสหกรณ์ สหกรณ์ช่วยสมาชิก และสหกรณ์ช่วยสหกรณ์

โดยสรุป สหกรณ์มีหลักในการดำเนินงานที่เฉพาะนอกเหนือจากหลักการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป คือ การพึ่งพาตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี เมื่อผู้นำนักบริหารสหกรณ์เข้าใจในหลักการดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว จะเป็นบันไดที่จะได้ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

## 2. การจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์การ

ผู้นำนักสหกรณ์เมื่อเข้าใจหลักในการดำเนินงานที่เฉพาะนอกเหนือจากหลักการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว ต้องนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์การ ดังต่อไปนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 28-32)

2.1 การกำหนดทิศทาง (Providing Direction) ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ความแตกต่างระหว่างทั้ง 2 ที่คงมีอยู่ คือ ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่การสร้างรายละเอียดของแผนงาน และกำหนดตารางในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หลังจากนั้นจึงจัดสรรทรัพยากรที่มีเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือกำหนดไว้ ในขณะที่ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่เป็นไปได้ และพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำเอาวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง การมีวิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถ นำไปปฏิบัติได้ และแสดงให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์การในอนาคต

ข้อแตกต่างอีกประการของการสร้างวิสัยทัศน์ระหว่างผู้นำและผู้บริหาร คือ ขณะที่ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะทำตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การ โดยที่ไม่พยายามที่จะคิดวิสัยทัศน์ใหม่ขึ้นมา เพราะหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การแก้ปัญหา และสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้เกิดขึ้นภายในองค์การ รวมถึงการสร้างคำมั่นสัญญาเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำ ผู้บริหารมีความกล้าเสี่ยงน้อยกว่า ผู้บริหารมักใช้รูปแบบของการให้รางวัลและการ

แทรกแซงเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ดังนั้นการใช้อำนาจส่วนใหญ่มักจะเป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจที่มาจากองค์การ อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งบริหารในองค์การมีความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน บางตำแหน่งอาจต้องการเพียงแต่การบริหารจัดการ ในขณะที่บางตำแหน่งต้องการเรื่องของภาวะผู้นำมากกว่าเรื่องของการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตาม งานบริหารส่วนมากมักต้องการการผสมผสานของการจัดการและการเป็นผู้นำไว้ด้วยกัน เพราะการเป็นผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวแต่บริหารไม่เป็น หรือเป็นผู้บริหารอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักการเป็นผู้นำ ก็ไม่สามารถจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องทราบว่ามีเวลาที่เหมาะสมสำหรับการใช้ทักษะการเป็นผู้นำ และเมื่อใดต้องใช้ทักษะการจัดการ ถ้าพิจารณาอย่างละเอียดจะพบว่า การเป็นผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

**2.2 การบริหารบุคลากร (Aligning Followers)** ผู้จัดการใช้การจัดการโครงสร้างองค์การ เพื่อนำพาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ผ่านการบริหารบุคลากร การพัฒนาแผนนโยบาย หลักเกณฑ์ และระบบในการสั่งการพนักงาน และการตรวจสอบเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ ผู้จัดการเป็นผู้วางแผน ส่วนพนักงานเป็นคนทำงาน ในส่วนของผู้นำ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การร่วมกันของบุคลากร รวมถึงการกำหนดคุณค่าหรือค่านิยมร่วมที่ช่วยนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้งในฐานะนักคิด นักปฏิบัติ และผู้นำ เพื่อที่จะกระตุ้นความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

ในขณะที่ผู้จัดการมักจัดองค์การโดยการแยกบุคลากรตามความถนัดและความสามารถ และหน้าที่ โดยมีแผนกและระดับการบังคับบัญชาที่แตกต่างกันเป็นตัวกำหนด ผู้นำพยายามทำลายขอบเขตเหล่านี้ออกไปเพื่อให้บุคคลในองค์การสามารถรับรู้ได้ว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไร เพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือกันได้ง่ายยิ่งขึ้นและทำให้เกิดความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น รวมถึงความเท่าเทียมกันต่อการบรรลุผลลัพธ์ในการทำงาน

ผู้นำไม่ได้แค่เพียงสั่งการ และควบคุมบุคลากรในองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมาย แต่เพียงเท่านั้น แต่ผู้นำได้บริหารบุคลากรในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยพิจารณาว่าอะไรคือที่องค์การควรเป็น และทำไมควรเป็นเช่นนั้น โดยการกระตุ้นบุคลากรของตนให้พัฒนาความคิด ความสามารถ และตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มาจากผลแห่งการกระทำของตนได้

**2.3 การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)** ผู้จัดการมุ่งเน้นไปที่เรื่องของวัตถุ เช่น เครื่องจักรและรายงาน และการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ ในขณะที่ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องของการสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นบุคลากร

การสร้างความสัมพันธ์ของการจัดการตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจที่เป็นทางการ ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนอำนาจที่มาจากตนเอง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำเกิดจากอิทธิพลของตน โดยไม่ได้พึ่งพาอำนาจการบังคับตามตำแหน่งหน้าที่มากนัก โดยผู้นำพยายามอย่างหนักที่จะกระตุ้นการทำงาน และสร้างความท้าทายในการทำงานที่ชักจูงโดยไม่เป็นการบีบบังคับให้พนักงานทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้นำจึงมีลักษณะที่ดึงดูด

และให้กำลังใจบุคลากรมากกว่าการให้รางวัลหรือลโโทษ สำหรับผู้จัดการตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กรถือเป็นแหล่งอำนาจการบริหารที่สำคัญ ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ได้อำนาจมาจากคุณลักษณะ เฉพาะของตน ดังนั้นผู้นำบางคนอาจไม่ได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่มีอำนาจตามโครงสร้าง องค์กรแต่อย่างใด ในขณะที่ผู้บริหารบางคนก็ไม่ได้มีความเป็นผู้นำเพราะใช้แต่อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้นอยู่กับว่าบุคคลแสดงออกซึ่งอำนาจของตนเองอย่างไร มากกว่าตำแหน่งของตนตามโครงสร้างขององค์กรคืออะไร

**2.4 การพัฒนาคุณภาพการเป็นผู้นำส่วนตน (Developing Personal Leadership-Ares) ภาวะผู้นำเป็นมากกว่าการใช้ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพราะการเป็นผู้นำต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหรือปัจจัยอื่นภายในบุคคลที่มีพลังพิเศษแต่ไม่สามารถสังเกตได้โดยทั่วไป ซึ่งคุณลักษณะที่ว่านี้ ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการเป็นผู้นำ คือ ความต้องการอย่างแท้จริงในการทำงาน และความเอาใจใส่หรือเป็นห่วงเป็นใยที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างแท้จริง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ คือ ผู้นำที่รักและชอบในสิ่งที่ตนเองทำ และพยายามที่จะแบ่งปันสิ่งเหล่านั้นไปสู่บุคคลอื่น**

ความแตกต่างอีกประการของผู้นำและผู้จัดการ คือ ผู้จัดการมีหน้าที่ในการให้คำตอบและแนวทางแก้ปัญหาแก่ทีมงานและองค์กร ในขณะที่ผู้นำมีความกล้าหาญและเข้มแข็งพร้อมที่จะยอมรับความผิด และยอมรับในสิ่งที่ตนไม่ทราบ นอกจากนี้ผู้นำยังมีคุณลักษณะของความกล้าเสี่ยง พร้อมรับฟัง มีความเชื่อใจ และพร้อมเรียนรู้จากบุคคลอื่นอยู่เสมอ หมายความว่า ผู้นำเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นมากกว่าที่จะปิดกั้น หรือวิพากษ์วิจารณ์ข้อเสนอแนะเหล่านั้น และผู้นำมีความเอาใจใส่บุคคลอื่น และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากกว่าการสร้างระยะห่างทางอารมณ์ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้ตามมีแนวโน้มที่จะตามผู้นำที่ตนเองสามารถเชื่อใจได้ ถึงแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยกับมุมมองของผู้นำก็ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำยังรับฟังและมองเห็นความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าการพูดเพื่อแนะนำหรือออกคำสั่ง และประการสุดท้ายที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำ ก็คือ ความเต็มใจที่จะยึดหยัดเพื่อความถูกต้อง และสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงานและองค์กร ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะทำให้ตนได้รับความเดือดร้อนมากแค่ไหนก็ตาม

**2.5 การสร้างผลลัพธ์ (Creating Outcomes) ความแตกต่างในการสร้างผลลัพธ์ระหว่างผู้นำและผู้จัดการ คือ ผู้บริหารพยายามที่จะคงไว้ซึ่งสิ่งที่เป็นอยู่เดิม สิ่งที่สามารถคาดการณ์ได้ผ่านการออกคำสั่งภายใต้วัฒนธรรมของควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะสั้น และบรรลุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด ในทางตรงกันข้ามผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน โดยใช้วัฒนธรรมของความซื่อสัตย์ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยการสนับสนุนการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ความซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์ที่เป็นบวก และความสนใจในระยะยาว ผู้นำกล้าที่จะท้าทายต่อสภาพในปัจจุบันหรือสิ่งที่เป็นอยู่ขององค์กร และพยายามนำสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่**

**โดยสรุป** การจัดการและภาวะผู้นำภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์กร คือ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การบริหารบุคลากร 3) การสร้างความสัมพันธ์ 4) การพัฒนาคุณภาพการเป็นผู้นำ

ส่วนตน และ 5) การสร้างผลลัพธ์ ผู้นำที่ดีจึงสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสินค้าและการบริการที่ช่วยให้ได้ลูกค้าใหม่ หรือการขยายตลาดมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุนี้ถึงแม้ว่าการจัดการจะมีความจำเป็นในการช่วยองค์การบรรลุเป้าหมายในปัจจุบัน แต่ผู้นำที่ดีมีความจำเป็นในการช่วยองค์การให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ในอนาคต

### 3. องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ

ผู้นำและผู้บริหารมีความแตกต่างกันเพื่อความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น การพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการมีดังต่อไปนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 32-33)

3.1 บทบาทการจัดการ คือ การสร้างความแน่ใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่ถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมกลุ่มอาจไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่เป็นทางการ เพราะผู้นำในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นในลักษณะเฉพาะกิจ หรือเป็นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น ในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานวางระบบเทคโนโลยีในองค์การ หัวหน้าทีมอาจไม่ได้มีตำแหน่งบริหารหรือเป็นผู้จัดการในแผนกนั้นแต่อย่างใด

3.2 สถานการณ์ คำว่า “สถานการณ์สร้างผู้นำ” เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั้งประวัติศาสตร์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การในปัจจุบัน ผู้บริหารบางคนอาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร เมื่อเวลาที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพราะในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีความต้องการความรู้ความสามารถที่เฉพาะทางของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบริหาร หรือที่เรียกว่า ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ความแตกต่างที่สำคัญ คือ ผู้บริหารอาจต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ในฐานะผู้บริหาร แต่ผู้นำเมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้วต้องมาพิจารณาว่าสาเหตุของปัญหาเกิดขึ้นเพราะอะไร และจะป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกได้อย่างไร

3.3 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย บทบาทของการจัดการในองค์การแบบดั้งเดิม มีลักษณะการทำงานที่เป็นแบบประจำวัน ซ้ำซาก ไม่มีอะไรแปลกใหม่ ซึ่งทำให้องค์การไม่สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การมากยิ่งขึ้น เพราะการเป็นผู้นำ หมายถึง การพยายามจูงใจให้พนักงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาทำตามในสิ่งตนเองต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ และกระตุ้นให้บุคคลอื่นในองค์การนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เพียงแต่ทำตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าความต้องการขององค์การต่อการจัดการและภาวะผู้นำจะเปลี่ยนไปตามปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง ผู้นำในฐานะตัวแทนหรือผู้จัดการแห่งการเปลี่ยนแปลง (A Change Agent) มีบทบาทสำคัญเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ในสภาวะคงที่ เพราะองค์การมีความต้องการต่อการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก

นอกจากนี้ระดับขององค์การที่แตกต่างกันอาจมีความต้องการสำหรับผู้จัดการและผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารขององค์การ ซึ่งผู้นำนักสหกรณ์สามารถนำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้

#### กิจกรรม 15.3.2

1. จงอธิบายหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เฉพาะนอกเหนือจากหลักการดำเนินธุรกิจ โดยทั่วไปมาพอสังเขป
2. ผู้นำนักสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์การในประเด็นใดบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.2)

### เรื่องที่ 15.3.3

#### การสร้างผู้นำนักสหกรณ์

ในปัจจุบันการบริหารงานองค์การรวมทั้งสหกรณ์ มีการกล่าวถึงศีลธรรมและจริยธรรมกันอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่มีสติปัญญาดีแต่ไม่มีจริยธรรม อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การในระยะยาว เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และจริงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ใช้วิธีการที่สลับซับซ้อน หรือไม่โปร่งใสในการทำธุรกิจหรือบริหารงานไม่สามารถยืนหยัดในโลกของธุรกิจที่เรียกร้องความเป็นบรรษัทภิบาล หรือธรรมาภิบาล และความโปร่งใสในการทำงานได้

ทั้งนี้ คุณธรรมเป็นพื้นฐานของแนวคิดในเรื่องสหกรณ์ การเกิดขึ้นของอุดมการณ์สหกรณ์มาจากแนวคิดของ โรเบิร์ต โอเวน นักสหกรณ์คนสำคัญของโลก ซึ่งมีแนวคิดในการปฏิรูปทางสังคม เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงานแก่กรรมกรที่ทำงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม โรงสี และเหมืองแร่ ซึ่งมีทั้งเด็ก สตรี และผู้ใช้แรงงาน โอเวนเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือและอุปกรณ์เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งถ้าโอเวนเป็นบุคคลที่ไม่มีคุณธรรม ไม่รู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่นที่ได้รับความเดือดร้อน อุดมการณ์สหกรณ์ก็จะมีทางเกิดขึ้นได้เลย ดังนั้นการพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญต่อการนำคุณธรรมและจริยธรรมมาปรับใช้ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์

## 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แตกต่างกัน บางคนอาจตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตนเองและองค์กรได้ง่าย ในขณะที่บางคนมีความคับข้องใจเป็นอย่างมากในการตัดสินใจ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะผู้นำได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (ชัยเสฏฐ์ พหรมศรี, 2557, น. 340-341)

1.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (The Person Factors) อิทธิพลที่มาจากบุคคล ได้แก่ ผลกระทบจากครอบครัว ค่านิยมความเชื่อทางศาสนา มาตรฐานส่วนบุคคล และความต้องการส่วนตน ที่ช่วยในการกำหนดการกระทำทางจริยธรรมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำหรือบุคคลที่ขาดกลุ่มของจริยธรรมที่เข้มแข็งหรือชัดเจนอาจค้นพบว่าการตัดสินใจของตนมีความผันผวนไปตามแต่ละสถานการณ์ ในขณะที่ตนเองพยายามที่จะเพิ่มผลประโยชน์ของตนให้มากที่สุด สำหรับผู้นำที่มีฐานทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง หรือมีมาตรฐานส่วนบุคคลสำหรับการตัดสินใจที่มีจริยธรรม จะมีความสม่ำเสมอและความมั่นใจในการตัดสินใจ เพราะค่านิยมส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การมีคุณธรรม และการเคารพในตนเอง ได้ให้รากฐานทางด้านจริยธรรมอย่างชัดเจนต่อการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม แม้แต่ในสถานการณ์ที่สถานการณ์มีความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ถูกกดดันด้วยความยากลำบากก็ตาม

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (The Organization Factors) องค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อเรื่องจริยธรรมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสร้างพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกในรูปของการร้องขอของผู้นำ หรือการกระทำที่ได้รับการลงโทษหรือได้รับรางวัล นอกจากนี้ความคาดหวัง หรือการเสริมแรงที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน หรือบรรทัดฐานของกลุ่มก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลในองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมร่วมกัน โดยอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีกฎระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมทางจริยธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นบรรยากาศในการทำงานที่มีจริยธรรมภายในองค์กรทั้งหมด

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (The Environment Factors) องค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงอาจได้รับอิทธิพลจากกฎหมายของรัฐ จากบรรทัดฐาน และค่านิยมทางสังคม กฎหมายเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ส่วนกฎระเบียบต่างๆ ก็ช่วยให้รัฐบาลสามารถตรวจสอบหรือสอดส่องพฤติกรรมเหล่านี้ได้ และคงสภาพของพฤติกรรมเหล่านี้ไว้ในระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้ นอกจากนี้บรรยากาศของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมยังช่วยกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการเจริญรุ่งเรือง ซึ่งในบางครั้งแรงกดดันของการแข่งขันนำไปสู่ความยุ่งยากทางจริยธรรมของผู้นำ เพราะอีกฝ่ายได้ยื่นข้อเสนอที่ยากจะปฏิเสธให้กับตนเองได้



โดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล องค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการพัฒนาผู้นำนักสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว

## 2. หลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาสู่การเป็นผู้นำนักสหกรณ์ที่มีจริยธรรม

การปกครองและบริหารที่ดีตามหลักธรรมปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารต้องมี “ประมุขศิลป์” คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อันเป็นคุณสมบัติที่ดีที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหารลงมาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขอย่างมั่นคง

คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) กล่าวคือ สามารถศึกษาวิเคราะห์วิจัยข้อมูลอย่างมีระบบ (Systematic Study) จากพฤติกรรมและวิธีการปกครองการบริหาร องค์กรให้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูงมาแล้ว ประมวลขึ้นเป็นหลักหรือทฤษฎี (Theory) ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ให้เกิดประโยชน์แก่การปกครองบริหารที่ดี (Good Governance) กล่าวคือ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูงได้ เพราะเหตุนี้ประมุขศิลป์ คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีจึงชื่อว่าเป็นศาสตร์ (Science)

ผู้นำนักสหกรณ์ต้องเป็นนักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) และเป็นผู้มีกัลยาณมิตรธรรม กล่าวคือ

**ผู้มีบุคลิกภาพที่ดี** คือ เป็นผู้มีความสุขกายและสุขภาพจิตที่ดี ซึ่งหมายถึงสุขภาพที่ดี คือ เป็นผู้มีความสุขอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ และมีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีอัธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดีมีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตรธรรม คือ มีคุณธรรมของคนดี

**ผู้มีกัลยาณมิตรธรรม** คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มีจิตใจ ประกอบด้วย เมตตากรุณา พรหมวิหาร
- 2) เป็นผู้นำเจรจา (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ
- 3) เป็นผู้หนักถือนำเจริญใจ (ภาวนีโย) ด้วยว่าเป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือเอาเป็นเยี่ยงอย่างได้
- 4) เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา) รู้จักชี้แจงแนะนำให้ผู้อื่นเข้าใจดีแจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี
- 5) เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษาหาหรือขอให้คำแนะนำต่างๆ ได้ (วจนกขโม)
- 6) สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็นได้ (คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา)

7) ไม่ชักนำในอฐานะ (โน จักฐาเน นโยชะเย) คือ ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม (อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหลไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์ เดือดร้อน

ดำรงค บันประณต และสอาด แก้วเกษ (2545, น. 3) ได้ให้ทรรศนะว่า สหกรณ์เกิดจากการรวมตัวกันของมนุษย์ สหกรณ์จึงเป็นองค์การที่มีชีวิต มีจิตใจ มีวิญญาน สหกรณ์มีพลังในการเคลื่อนไหว มีเกิด มีแก่ มีเจ็บ และกัตาย ซึ่งเป็นสัจธรรมของมนุษย์โลก สหกรณ์เกิดได้ ตั้งอยู่ได้ เจริญได้ และก็เสื่อมได้ ถึงแม้สหกรณ์จะมีลักษณะเป็นนามธรรม รู้ไม่ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น และทางกาย แต่ลักษณะของสหกรณ์รับรู้ได้เฉพาะทางใจเท่านั้น สิ่งสำคัญที่ทำให้สหกรณ์มีชีวิต มีจิตใจ มีวิญญาน นั่นก็คือ อุดมการณ์ สหกรณ์ ที่เป็ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการ สหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ จะต้องถึงพร้อมด้วยการมีความยุติธรรมและการมีคุณธรรม

ซึ่งมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานสหกรณ์ สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดเป็นคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำนักสหกรณ์ ได้ดังนี้

2.1 อตตาทิ อตตโน นาโถ หมายถึง คนเป็นที่พึ่งแห่งตนเอง ปรัชญาของการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก และของสหกรณ์ สมาชิกต้องช่วยตนเองตามอุดมการณ์ และสหกรณ์ต้องพึ่งตนเองตามอุดมการณ์สหกรณ์

2.2 ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ คือ หลักธรรมที่แสดงถึงคุณธรรมของการพึ่งตนเอง ช่วยเหลือตนเองให้หลุดพ้นจากภาวะขาดแคลน มีงานทำ มีรายได้ มีปัจจัย 4 เมื่อปฏิบัติตามแล้วเห็นผลทันที ประกอบด้วย อุ อา กะ สะ อันได้แก่

**อุฏฐานสัมปทา (อุ)** ถึงพร้อมด้วยความมุ่งมั่น คือ ความขยันหมั่นเพียรในการประกอบอาชีพการงานเพื่อให้มีรายได้ ใช้ได้กับบุคคลทุกอาชีพ เช่น เกษตรกร นักศึกษา ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ฯลฯ

**อารักขสัมปทา (อา)** ถึงพร้อมด้วยการรักษา (อารักขา) ได้แก่ การรู้จักรักษาทรัพย์ รู้จักหารายได้ รู้จักจ่าย รู้จักเก็บ รู้จักออม เมื่อมีการเก็บออมมีทรัพย์แล้ว ต้องรู้จักรักษาทรัพย์ไว้ เช่น ฝากสหกรณ์ หรือฝากธนาคาร

**กัลยาณมิตรตตา (กะ)** กัลยาณมิตร คือ การมีเพื่อนดีเพื่อนดี คือ เพื่อนที่คอยช่วยเหลือแนะนำในทางที่ดี ที่ชอบ ที่ควร ไม่ลุ่มหลงอบายมุข และการมีเพื่อนสมาชิกที่ดีช่วยเหลือแนะนำในการประกอบอาชีพ เป็นที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ

**สมชีวิตา (สะ)** การเลี้ยงชีวิตตามสมควร คือ การประกอบอาชีพตามความรู้ ความสามารถของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานในสิ่งที่เกินความรู้ ความสามารถของตน ถนัดในการทำนาก็ทำนา ถนัดในการเลี้ยงโคนมก็เลี้ยงโคนม

2.3 มรวาาธรรม 4 คือ หลักธรรมของผู้ครองเรือน เป็นคุณธรรมของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่

**สัตย์** คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน 1) ความจริง สมาชิกสหกรณ์ต้องบอกข้อมูลส่วนตัวที่แท้จริง 2) ความตรงต่อเวลาในการเข้าประชุม และเลิกประชุม ตรงต่อสัญญาการชำระหนี้ตามกำหนด ฯลฯ และ 3) ความแท้ ผลผลิตที่ขายให้สหกรณ์ต้องเป็นของแท้ไม่ปลอมปน เช่น ข้าวหอมมะลิต้องแท้ 100%

**ทมะ** คือ การรู้จักข่มจิตของตน เช่น การยับยั้งใจไม่ให้ทำชั่ว ไม่ให้โกรธ ได้แก่ 1) ความฝึกตน รู้จักฝึกใจ ทำใจให้เคยชินกับการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การผ่อนชำระหนี้ระยะยาว ระยะปานกลาง ต้องทำงานเกิดความเคยชินในการส่งชำระตามงวด จนรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำเป็นปกติ 2) ความข่มใจ รู้จักข่มใจไม่ยอมขายผลผลิตให้พ่อค้า รู้จักหักห้ามใจ ไม่ยอมตกเป็นทาสของพ่อค้า และ 3) ความหยุด รู้จักหยุดคอย เช่น รอรับเงินเฉลี่ยคืนจากสหกรณ์ เป็นต้น

**ขันติ** คือ ความอดกลั้น เช่น ทนต่อความยากในทางที่ไม่ดี ทนต่อความเย้ายวนเย้ยหยัน หรือการล่วงเกินของคนอื่น ความอดทน อดทนต่อความยากลำบาก ถึงแม้ยากจนก็ไม่ยอมประพฤติชั่ว เพื่อให้หลุดพ้นจากความยากจน และร่ำรวยผิดปกติ ได้แก่ ความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบอาชีพ เช่น การทำนาต้องอดทน การผ่อนชำระหนี้เงินกู้พิเศษก็ต้องอดทน เป็นต้น

**อาคะ** คือ การสละให้ปันแก่คนที่ควรให้ การรู้จักเสียสละ การรู้จักเป็นผู้ให้ เมื่อประกอบอาชีพมีรายได้เหลือจากการใช้จ่าย ก็รู้จักเสียสละเพื่อส่วนร่วม เช่น บริจาคที่ดิน บริจาคเงิน สิ่งของให้สหกรณ์ เสียสละเวลาไปประชุม เป็นต้น

**2.4 สัปปริสธรรม 7 หรือ คุณธรรมของสัตบุรุษ** สัตบุรุษ คือ บุคคลที่น่านับถือ สหกรณ์เป็นองค์การสังคมที่มีบุคคลหลากหลายมาดำเนินการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม การทำงานร่วมกันการได้รับความยอมรับนับถือในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ สมาชิกสหกรณ์ควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นบุคคลที่น่านับถือ โดยการปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ประกอบด้วย

**ธัมมัญญตา** ความเป็นผู้รู้จักเหตุ หมายถึง การรู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข สิ่งใดเป็นเหตุแห่งทุกข์

**ธตถัญญตา** ความเป็นผู้รู้จักผล หมายถึง การรู้ว่าสุขเป็นผลจากเหตุนี้ ทุกข์เป็นผลจากเหตุนั้น

**ธตคตัญญตา** ความเป็นผู้รู้จักตน หมายถึง การรู้ว่าตนเองเป็นใคร อยู่ในฐานะใด และประพฤติตนให้สมควรแก่ฐานะที่เป็นอยู่

**มัตถัญญตา** ความรู้จักประมาณ หมายถึง ปฏิบัติตนวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ และรู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ที่มีอยู่ และตามมีตามได้ เช่น รู้จักประมาณในการหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ และรู้จักประมาณการบริโภค ประมาณการในการกู้เงินกับสหกรณ์ตามความสามารถในการชำระหนี้

**กาลัญญตา** ความรู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจการต่างๆ หมายถึง รู้จักเวลาหรือโอกาสที่สมควร และไม่ควรพูด หรือกระทำการต่างๆ เช่น สมาชิกสหกรณ์ชำระหนี้เงินกู้ตรงเวลา การเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี เป็นต้น

**ปริสัญญตา** ความรู้จักหมู่ชน หมายถึง การรู้ว่าหมูชนั้นๆ มีอหยาศัยใจคอ ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณีของหมูชนต่างๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสม และกิริยาที่ควรประพฤติต่อหมูชนั้นๆ ว่าควรประพฤติอย่างไร

**บุคคลัญญาตา** ความรู้จักเลือกบุคคล หมายถึง การรู้จักเลือกใครเป็นคนดีควรคบ ใครเป็นคนไม่ดีไม่ควรคบ ว่ามีธรรมาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และมีฐานะอย่างไรเพื่อปฏิบัติตน หรือวางตนให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา เช่น การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สมาชิกควรเลือกคนดี คนเก่ง เพื่อเข้าไปบริหารงานสหกรณ์ เป็นต้น

**2.5 อิทธิบาท 4** คือ หลักธรรมที่เป็นในการครองงานที่ดีด้วยคุณธรรม ประกอบด้วย

**ฉันทะ** ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

**วิริยะ** ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วย ความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

**จิตตะ** ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน คือ ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคัน ไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ติดตามผลงาน และ/หรือตรวจงาน หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรของตน เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัย ดัดสินใจ และสั่งการให้กิจการงาน ทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**วิมังสา** ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุ สังกตผลในการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้น้อยหรือของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ว่าดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรค หรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน หรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ขั้นตอนนี้เป็น การนำข้อมูลจากที่ได้ติดตามประเมินผลงานหรือตรวจงานนั้นมาวิเคราะห์วิจัย ให้ทราบเหตุผลของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงาน แล้วพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น และปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จให้ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้

**2.6 พหรมวิหาร 4** คือ คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ 4 ประการ นำมาปรับใช้ในหลักธรรมที่เป็นคุณธรรมของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ สหกรณ์ช่วยสมาชิก ประกอบด้วย

**เมตตา** คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีมิตรไมตรี ยากให้ผู้น้อยมีความสุข สหกรณ์ช่วยให้สมาชิกมีความสุข ในการบริการสินเชื่อโดยการจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกกู้ยืม ให้บริการทางการผลิตโดยการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช ราคาถูกมาจำหน่ายแก่สมาชิก ให้บริการด้านการตลาด จัดหาผู้ฉาง การแปรรูป การขนส่งเพื่อให้ผลิตผลของสมาชิกมีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น

**กรุณา** คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ก็คิดหาทางช่วยเหลือปลดเปลื้องทุกข์ ความคิดปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีใจเอ็นดูช่วยผู้น้อยที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ สหกรณ์ช่วยให้สมาชิกพ้นทุกข์ สมาชิกชำระหนี้ไม่ได้ก็ผ่อนปรนให้ สมาชิกขายผลผลิตไม่ได้สหกรณ์ก็รับซื้อไว้ สมาชิกถูกน้ำท่วม สหกรณ์ก็ช่วยหาเมล็ดพันธุ์มาให้สมาชิกปลูกใหม่ ฝนแล้งก็ช่วยหาแหล่งน้ำให้ เป็นต้น

**มูทิตา** คือ ความพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดี มีสุข เจริญก้าวหน้า ได้รับความสำเร็จก็พลอยชื่นชมยินดีเบิกบานใจ ไม่คิดอิจฉาริษยา และพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุน ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี เสียใจเมื่อผู้อื่นมีความทุกข์

**อุเบกขา** คือ ความวางใจเป็นกลาง เป็นปกติโดยไม่เอนเอียงเข้าข้างเพราะชอบ เพราะชัง เมื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามสมควรแก่เหตุปัจจัยตามกฎหมายแห่งกรรม การวางเฉยไม่ตีใจเสียใจ เมื่อผู้อื่นวิบัติ วางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีคุณธรรม สหกรณ์จะวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ สหกรณ์ปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาคและเที่ยงธรรม โดยกำหนดระเบียบและหลักเกณฑ์ การปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สมาชิกที่ผิดสัญญาบิดพลิ้วไม่ชำระหนี้ก็ไม่ให้กู้ใหม่ เป็นต้น

2.7 ธาราณียธรรม 6 คือ หลักธรรมในการสร้างความสามัคคี หลักการอยู่ร่วมกันเป็นคุณธรรมของการร่วมมือกันของสมาชิก ประกอบด้วย

**เมตตากายกรรม** หมายถึง การแสดงความรักต่อกันด้วยพฤติกรรมทางกาย เช่น การลงแรงร่วมกัน การลงเงินร่วมกัน และการลงความเห็นร่วมกัน เป็นต้น

**เมตตาวาจากรรม** หมายถึง การแสดงความรักต่อกันด้วยพฤติกรรมทางวาจา เช่น มีปियวาจา ในการเข้าประชุม สัมมนา การเป็นวิทยากร และการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

**เมตตามโนกรรม** หมายถึง การแสดงความรักต่อกันด้วยพฤติกรรมทางใจที่ปรารถนาดีต่อกัน เช่น ช่วยคิดแก้ปัญหา และช่วยเหลือไม่ให้หลงผิด เป็นต้น

**สาธารณโภคี** หมายถึง การแบ่งปันประโยชน์สุขแก่กัน เช่น การแบ่งปันน้ำกันในการเพาะปลูก จัดสรรเงินส่วนเกินด้วยความเที่ยงธรรม เฉลี่ยคืนกำไรให้กัน เป็นต้น

**ศีลสามัญญตา** หมายถึง ความเป็นผู้มีศีลเสมอกัน สมาชิกมีวินัยปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเดียวกันอย่างเท่าเทียมกัน

**ทัญญูสามัญญตา** หมายถึง ความเป็นผู้มีทัญญู (ความเห็น) เสมอกัน มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในที่ประชุมเสมอกัน สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน

2.8 อปริหานียธรรม 7 หมายถึง ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นหลักธรรมสำหรับใช้ในการปกครอง เพื่อป้องกันมิให้การบริหารหมู่คณะเสื่อมถอย เป็นคุณธรรมแห่งการปกครองตนเองของสหกรณ์ นำมาปรับใช้กับสหกรณ์ เช่น

**หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์** เช่น กรรมการประชุมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง สมาชิกประชุมใหญ่สามัญปีละหนึ่งครั้ง และประชุมใหญ่วิสามัญตามความจำเป็น

**พร้อมเพรียงกันมาประชุม เลิกประชุม และทำกิจประชุม** ประชุมตามวาระ มาประชุมได้ตรงตามเวลา และครบองค์ประชุม เลิกประชุมพร้อมกัน โดยประชุมตามระเบียบวาระ ลงมติ ด้วยคะแนนเสียงส่วนใหญ่ หรือคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์

**ไม่บัญญัติและเลิกล้มข้อปฏิบัติ** ไม่ตีความข้อกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบไปในทางที่เสียหาย และไม่ฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับ และมติที่ประชุม

**เคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่** ต้องเคารพเชื่อฟังประธานในที่ประชุม

**ไม่ข่มเหง ไม่ข่มขู่** สมาชิกที่อ่อนแอกว่า

**เคารพสถานที่ประชุม** ให้เกียรติสำนักงาน แต่งกายให้เรียบร้อยในการเข้าประชุม ไม่ดื่มสุรา จนมีเมามาเข้าที่ประชุม

**ปกป้องคนดี** ในสังคมย่อมมีทั้งคนดีและคนไม่ดี อย่าให้คนไม่ดีมาบริหารสหกรณ์ ต้องเลือกคนดีเข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์

**2.9 หลักธรรมาภิบาล** คือ คุณธรรมของนักปกครอง นักบริหารที่ดี (Good Governance) พื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีรายละเอียดดังนี้

**หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

**หลักคุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

**หลักความโปร่งใส (Accounticipation)** หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิกให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

**หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

**หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy)** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

เมื่อผู้นำนักสหกรณ์ยึดถือธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสหกรณ์ ผลที่ได้รับกลับมา คือ ความน่าเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป ผู้นำนักสหกรณ์นอกจากจะมีทักษะสำคัญในการเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความเก่งกาจทางโลกและยังต้องมีความเก่งกาจทางธรรม กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ประกอบด้วย อุดมคติ อดทน ไหวพริบ ภูมิคุ้มกันภัย ประโยชน์ ขาวาวาธรรม 4 สัจธรรม 7 อิทธิบาท 4 พหรมวิหาร 4 สาราณียธรรม 6 อปรีหานิยธรรม 7 และหลักธรรมาภิบาล

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนักสหกรณ์

ผู้นำนักสหกรณ์ (Cooperative Leader) ต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณสหกรณ์ (Cooperative Spirit) ที่เกิดจากการซึมซับเรียนรู้และมีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของการสหกรณ์ ระบบสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ การบริหารธุรกิจสหกรณ์ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของสหกรณ์โดยการทำความเข้าใจ (Understanding) จำขึ้นใจ (Memorization) ผั่งใจ (Impressiveness) จนสามารถนำไปถ่ายทอด (Transference) และนำไปสู่การปฏิบัติ (Practice) ได้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนักสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตัวผู้นำใน 4 ด้าน คือ 1) ความรู้ 2) การพัฒนา 3) การบริหาร และ 4) การวัดผล (ปรับปรุงจาก อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2563)

**3.1 ความรู้ (Knowledge)** ความรู้สามส่วนสำคัญที่ผู้นำควรมี ได้แก่ ความรู้เรื่องตลาด ความรู้เรื่ององค์การ (สหกรณ์) และความรู้เกี่ยวกับตนเอง ความรู้เรื่องตลาดเป็นความรู้โดยรวมของธุรกิจที่มองเหตุการณ์ ณ ปัจจุบันและในอนาคต ตลาดไม่ได้หมายถึงตลาดที่เกี่ยวกับสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวโยงถึงตลาดในเชิงของการลงทุน วัตถุประสงค์ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องดูแลแนวโน้มให้ออกกว่า ณ ปัจจุบันที่เป็นอยู่เป็นอย่างไร แล้วในอนาคตอันใกล้และไกลจะเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร จะช่วยให้สามารถวางแผนในอนาคตสำหรับองค์การได้ดีขึ้น ส่วนความรู้เรื่ององค์การ (สหกรณ์) เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับสหกรณ์อย่างยั่งยืน ส่วนความรู้เรื่องของตนเอง เป็นความรู้ที่สำคัญ ผู้นำควรรู้จักตนเองในสองมุมมอง คือ มุมมองจากภายใน เช่น ค่านิยมของตัวเอง การกำหนดเป้าหมายของการอยู่ในสหกรณ์ คุณธรรมจริยธรรมที่พึงปฏิบัติ เป็นต้น และมุมมองจากภายนอก เช่น มุมมองเกี่ยวกับค่าของคนที่ร่วมงาน เป็นต้น

**3.2 การพัฒนา (Development)** การพัฒนาเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้ที่เป็นผู้นำ เริ่มจากการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพิ่มขีดความสามารถเพื่อรับมือกับความท้าทายที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ไปจนถึงการพัฒนาคนที่อยู่รอบข้างเพื่อให้พวกเขาสามารถช่วยสนับสนุนทีมงานและองค์การให้สำเร็จ ตามเป้าหมายและเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายในอนาคต

**3.3 การบริหาร (Management)** การบริหารที่ดี ประกอบไปด้วยสองส่วนสำคัญ คือ การบริหารที่มีประสิทธิผล กับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารที่ทำให้เกิดการเติบโตหรือส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในรูปแบบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในระยะยาวการวัดประสิทธิผลมักดูที่ความสำเร็จของสินค้าตัวใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาด และการเติบโตของรายได้ เป็นต้น ส่วนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การบริหารที่เน้นไปในเรื่องของต้นทุนที่ต่ำและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ดังนั้นการบริหารที่มีประสิทธิผล ไม่ได้แปลว่าต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เราอาจประสบความสำเร็จในการสร้างรายได้ให้สูงขึ้นได้ แต่ค่าใช้จ่ายก็สูงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ก็ไม่ได้แสดงว่าจะมีความมีประสิทธิภาพอยู่ด้วย องค์การอาจสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของค่าจ้างล่วงเวลาลงได้ แต่งานที่ต้องทำให้เสร็จกลับไม่เสร็จตามกำหนดเวลา เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่บริหารได้ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องของประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กันไป

**3.4 การวัดผล (Measurement)** สิ่งที่ทำมาทั้งหมดจะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย หากเราไม่สามารถวัดผลสำเร็จของมันได้ การวัดผลนอกจากทำให้รู้ว่าเราทำได้ดีมากน้อยเพียงใดแล้ว ยังช่วยให้เกิด

การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้นไปในอนาคตได้อีกด้วย คุณภาพของภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลงานต่างๆ ถ้าพูดถึงผลงาน เราสามารถวัดออกมาได้ในรูปแบบที่เป็นทั้งรูปธรรม (Objective) และนามธรรม (Subjective) โดยการวัดจะประกอบไปด้วยสามส่วนสำคัญ คือ การวัดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Indicators) การวัดในเชิงปฏิบัติการ (Operational Indicators) และการวัดในเชิงของการชี้หน้า (Leading Indicators)

สำหรับการวัดในเชิงกลยุทธ์ คือ การวัดในภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลกำไร ความสามารถในการเก็บรักษาลูกค้าไว้ และการเติบโตในส่วนของรายได้ และความสามารถของพนักงาน เป็นต้น ส่วนการวัดในเชิงของการปฏิบัติ มักวัดในเรื่องของค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการหมุนเวียนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง การหมุนเวียนของลูกหนี้/เจ้าหนี้การค้า หรือแม้แต่การหมุนเวียนของพนักงาน เป็นต้น และสุดท้ายสำหรับการวัดในเชิงของการชี้หน้า คือ การมองไปยังประเด็นต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในอนาคต เช่น คุณภาพของภาวะผู้นำ ความพร้อมในการบริหาร หรือความพร้อมของพนักงาน เป็นต้น จากนั้นจึงนำผลที่วัดได้ทั้งหมดมารวมกัน วิเคราะห์ดูความเกี่ยวข้อง แล้วจึงพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป ปัจจัยทั้ง 4 นี้เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับภาวะผู้นำ

นอกจากนี้แล้ว แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนักสหกรณ์ต้องยอมรับในสาระสำคัญอีกหลายประการ ได้แก่

1) **การสร้างและพัฒนาผู้นำเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากร** ไม่สามารถใช้เฉพาะหลักสูตรอบรมมาตรฐานทั่วไปเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงในที่นี้ คือ ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ต้องเสียสละเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วม ใช้เวลาพูดคุยหารือกับกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีการพูดคุยถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของภาวะผู้นำแบบประชุมไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างโอกาสในการใช้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับอย่างทั่วถึงและในทุกระดับข้อมูลของสหกรณ์

2) **การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเริ่มได้ตั้งแต่วันแรกของการทำงาน** เริ่มพัฒนาคนในเรื่องเหล่านี้ตั้งแต่ในระดับเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะพบว่าวิธีการนี้ช่วยสร้างความเก่งให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ได้มากกว่า ดีกว่า และสม่ำเสมอกว่าที่จะรอพัฒนากรรมการในระดับอาวุโส

3) **การมอบหมายงานที่ยาก และมีความท้าทายสูงให้ดำเนินงาน** วิธีนี้จะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างผู้นำเช่นเดียวกัน เพราะการพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำนั้น 60% จะได้มาจากประสบการณ์ในการทำงาน 30% ได้มาจากระบบที่เลี้ยงและการสอนงาน และส่วนที่เหลือมาจากการฝึกอบรม

4) **การพัฒนาต้องทำเป็นทีม** สหกรณ์ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นทีม ไม่ใช่แค่รายบุคคล เป็นการเสริมสร้างทีมภาวะผู้นำมากกว่าคนเก่งเพียงคนเดียว

5) **การมุ่งที่จะสร้างเรื่องของแรงบันดาลใจ** ให้กับบุคลากรมากกว่าการใช้คำสั่งตามสายการบังคับบัญชา เช่น การสร้างให้เป็นสมาชิกสหกรณ์ตัวอย่าง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีจิตวิญญาณของนักสหกรณ์ที่ดี ผู้จัดการสหกรณ์มีจริยธรรมในการครองตน ครองงาน ตลอดจนการสร้างจิตอาสาให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในงานกิจกรรมเพื่อสังคม



โดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของจิตวิญญาณ (Spirit) ที่ประกอบด้วย บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ เป็นศาสตร์ของการตัดสินใจ ดังนั้น การสร้างผู้นำนั้นจึงไม่ใช่การอาศัยกระบวนการฝึกอบรมอย่างพินิจ ที่มีอยู่ได้เสมอไป การสร้างผู้นำต้องผ่านกระบวนการศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านประสบการณ์ชีวิตที่จะทำให้มีความพร้อม ประสบการณ์บางอย่างไม่สามารถจำลองขึ้นมาได้ อาจเป็นวิถีชีวิตที่ทำให้ได้รับประสบการณ์นั้นๆ โดยตรง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนักสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตัวผู้นำใน 4 ด้าน คือ 1) ความรู้ 2) การพัฒนา 3) การบริหาร และ 4) การวัดผล และต้องยอมรับในสาระสำคัญในเรื่องการสร้างและพัฒนาผู้นำเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากร การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเริ่มได้ตั้งแต่วันแรก ของการทำงาน การมอบหมายงานที่ยากและมีความท้าทายสูงให้ดำเนินงาน การพัฒนาต้องทำเป็นทีม และการมุ่งที่จะสร้างเรื่องของแรงบันดาลใจ

### กิจกรรม 15.3.3

ผู้นำนักสหกรณ์มีการบริหารจัดการสหกรณ์โดยอาศัยหลักคุณธรรมจะมีผลดีอย่างไรกับสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.3)

## บรรณานุกรม

- กิติ ดยัคคานนท์. (2535). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จุฬาทิพย์ ภัทราวาท. (2553). *ผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณค่า*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชัยเสฏ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)*. สืบค้นจาก <http://library.uru.ac.th/webdb/images/MM15.htm> สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2553.
- ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดำรงค์ ปันประนต และสอาด แก้วเกษ. (2545). *คุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ประดิษฐ์ อูปรมัย และประมาวญ บุณยะโหดระ. (2554). กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 14*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธาดา ศิริรัฐนิยม. (2529). การสหกรณ์ในประเทศไทย. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ตุลา มหภาพสุขานนท์. (2545). *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*. ธนัชการพิมพ์ จำกัด กรุงเทพฯ.
- นที ขลิบทอง . (2538). แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำ ผู้นำท้องถิ่น และผู้นำเกษตรกร. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการนิเทศงานส่งเสริมการเกษตรและการสร้างผู้นำเกษตรกร*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ภาวิณี เพชรม่วง. (2552). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดยูเคชั่น.
- เมาริก จอห์น แวน. (2554). *คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ*. แปลจาก *Writers on Leadership* โดย ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยประพันธ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ตบุ๊กส์.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2543). การพัฒนาภาวะผู้นำ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจิตร ศรีสะอาด, สวนิต ยมาภัย, นภลัย สุวรรณธาดา, สมพิศ คูศรีพิทักษ์, ชรรมรส โชติบุญชร, และประวีณ อนุคร. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 15*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2554). กระบวนการมีส่วนร่วมและการสร้างผู้นำในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 8*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2554). คุณธรรม จรรยาบรรณ วินัย และกฎหมายกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 11. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์*. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุพัตรา สุภาพ. (2543). *สังคมและวัฒนธรรมไทย: ค่านิยม: ครอบครัว: ศาสนา ประเพณี*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. (2512). *พัฒนาชนบทไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรสาส์น. น. 16-22.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2563). *การพัฒนาภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <https://slingshot.co.th/resources/library> สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2562.