

**บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
: ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จตามหลักการ
วิธีการสหกรณ์**

โดย

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน ปลีหะจินดา
ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ**

**ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน ปลีหะจินดา

ตำแหน่งปัจจุบัน :

1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด
3. ที่ปรึกษา ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด
4. ที่ปรึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการปกครอง จำกัด
5. ที่ปรึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
6. ที่ปรึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานบริษัทเอนโกไทย จำกัด
7. คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลระดับกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ (สหกรณ์สีขาว)



การศึกษา :

M.M. (Agribusiness Management), UP Los Banos รุ่น SEMEO – SEACA
วท.บ. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์การทำงาน :

1. ข้าราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 13 ปี
2. อาจารย์ประจำภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์ 27 ปี
3. ผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ(คพช.) 8 ปี
4. ที่ปรึกษาสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
5. ที่ปรึกษาคณะกรรมการวางแผน ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
6. รองประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด
7. รองประธานกรรมการร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด
8. ประธานกรรมการบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

ประสบการณ์การเป็นวิทยากรและอาจารย์พิเศษ :

- โครงการพระราชดำริ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นบส กษ) และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Development of Cooperatives Law, Entrepreneurial Economics and Sufficiency Economy (International Program)
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยราชภัฏฯ
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมอุทยานแห่งชาติฯ กรมประชาสัมพันธ์ การเคหะแห่งชาติ
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย
- สถาบันดินนํ้าแห่งเอเชีย มูลนิธิสิ่งแวดล้อมไทย มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย โรงพยาบาลบุรีรัมย์ ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ มก

วิกฤติเศรษฐกิจและผลกระทบต่อสหกรณ์

- กค 2540
- กย 2551
- ธค 2552
- มีค 2554
- มิย 2559
- ตค 2562



ภูมิคุ้มกันของสหกรณ์

ดำเนินย อุดมการณ์สหกรณ์



หลักการสหกรณ์



วิธีการสหกรณ์



สหกรณ์เข้มแข็ง

**เป้าหมาย : คุณชีวิตสมาชิก
และครอบครัว
ความผาสุกของสังคม**

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)

แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่า
ของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม



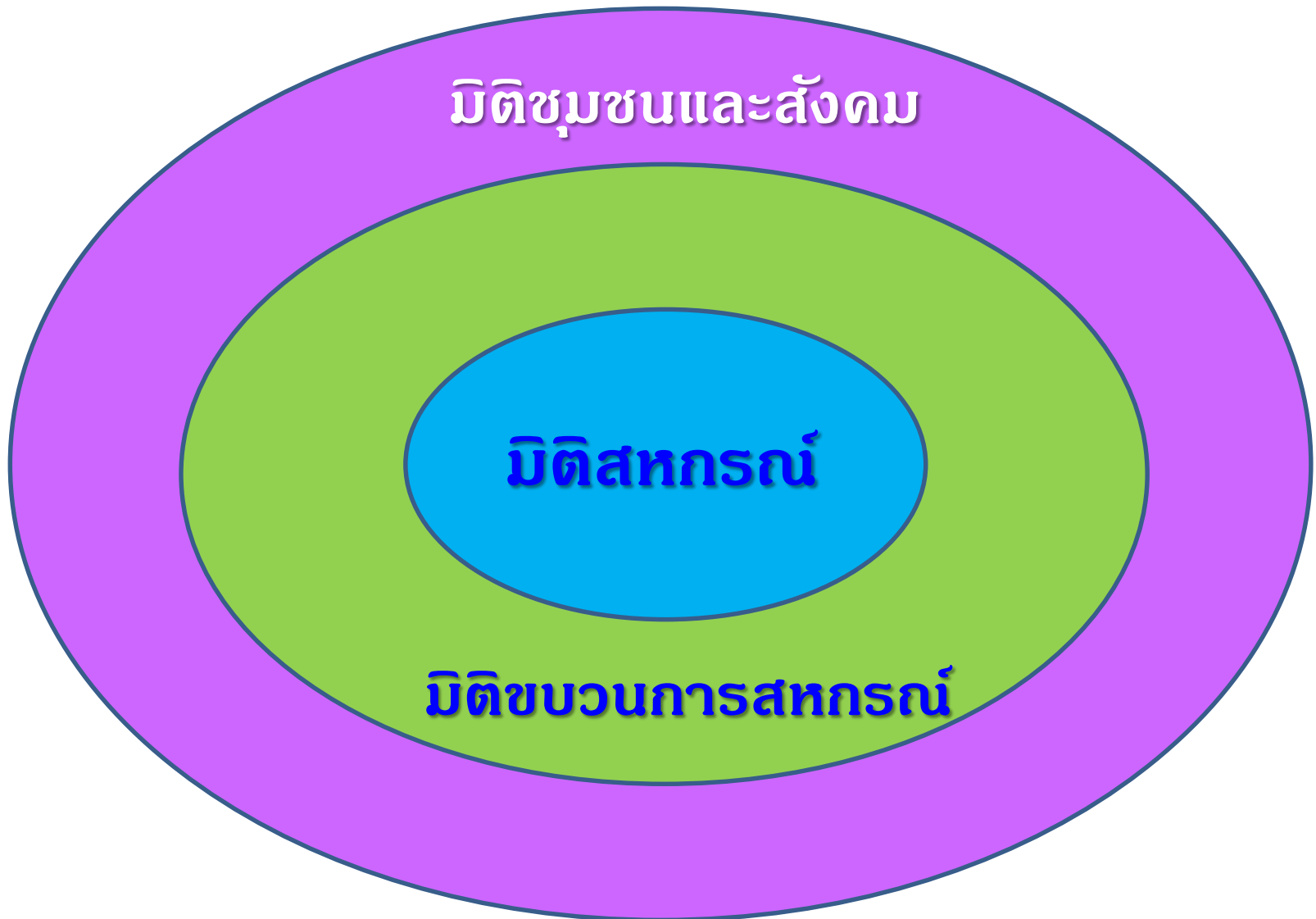


หลักการสหกรณ์สากล

1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไป ด้วยความสมัครใจ
2. การควบคุมโดยสมาชิก ตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
4. การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระ
5. การศึกษา การฝึกอบรม และสารสนเทศ
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. การเอื้ออาทรต่อชุมชน



มิติของหลักการสหกรณ์สากล



การพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์เข้มแข็ง

+

ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง

+

ดำเนินถึงสังคม

สุพรรณธ์ "วันแห่งความรัก"



ทุนเสียงสหกรณ์ออมทรัพย์



เงินลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์นับเป็นแหล่งเงินขนาดใหญ่ที่ไหลเวียนสู่
หลักทรัพย์เอกชนเพียงไม่กี่แห่งอย่างสม่ำเสมอ จากแบบแผนการลงทุนที่แทบ
จะเหมือนกัน-ซ้าลงทุนไขว้ ทำให้เมื่อเผชิญปัจจัยที่ส่งผลต่อกลุ่มอุตสาหกรรม
ที่ไปลงทุน เช่นโควิด-19 ก็อาจประสบปัญหาสภาพคล่องจนกระทบเป็นลูกโซ่

ดึงสหกรณ์‘รับภาระ’แลกแบงก์‘ถอนฟ้อง’

แบงก์รัฐเจอโจทย์ยากแก่หนี้ข้าราชการคลังซั่ม “สหกรณ์ปล่อยกู้ชนเพดาน-ไม่เข้าเครดิตบูโร” กัดคั้นแบงก์ทำใจลำบาก-เสี่ยงหนี้เสียสูง แดมอายัดเงินเดือนไม่ได้ ซึ่เป็นสาเหตุทำให้ต้องฟ้องล้มละลายมากขึ้นช่วงที่ผ่านมา ขณะที่ “ออมสิน” แบงก์พอร์ทหนี้ข้าราชการกว่า 4.5 แสนล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นหนี้ครู “แก้ยาก” ซึ่รัฐบาลอาจต้องเข้ามาช่วยโดยตรง เดินหน้าแก้หนี้ตำรวจก่อน เหตุแก่จ่ายกว่า ดึงสหกรณ์เข้ามารีไฟแนนซ์รับหนี้ข้าราชการที่ถูกฟ้องล้มละลายไปแลกให้แบงก์ถอนฟ้อง

แหล่งข่าวจากกระทรวงการคลัง เปิดเผย “ประชาชาติธุรกิจ” ว่า การแก้ไขปัญหานี้สินของข้าราชการครู ตำรวจ และทหาร ที่รัฐบาลมีนโยบายให้ธนาคารออมสินกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) มาดำเนินการนั้นค่อนข้างแก้ไขได้ยาก เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่ที่ผ่านมาแบงก์จะมีข้อตกลงอยู่กับสหกรณ์ออมทรัพย์เรื่องหักเงินชำระหนี้ แต่

ปรากฏว่าระยะหลังมานี้แบงก์เก็บหนี้จากข้าราชการกลุ่มดังกล่าวไม่ได้ เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์มีการไปปล่อยกู้ให้ลูกหนี้เพิ่มเติมจนเต็มเพดาน ส่งผลให้แบงก์ต้องดำเนินการฟ้องล้มละลาย ซึ่ข้าราชการจะเสียประวัติและต้องถูกออกจากราชการ

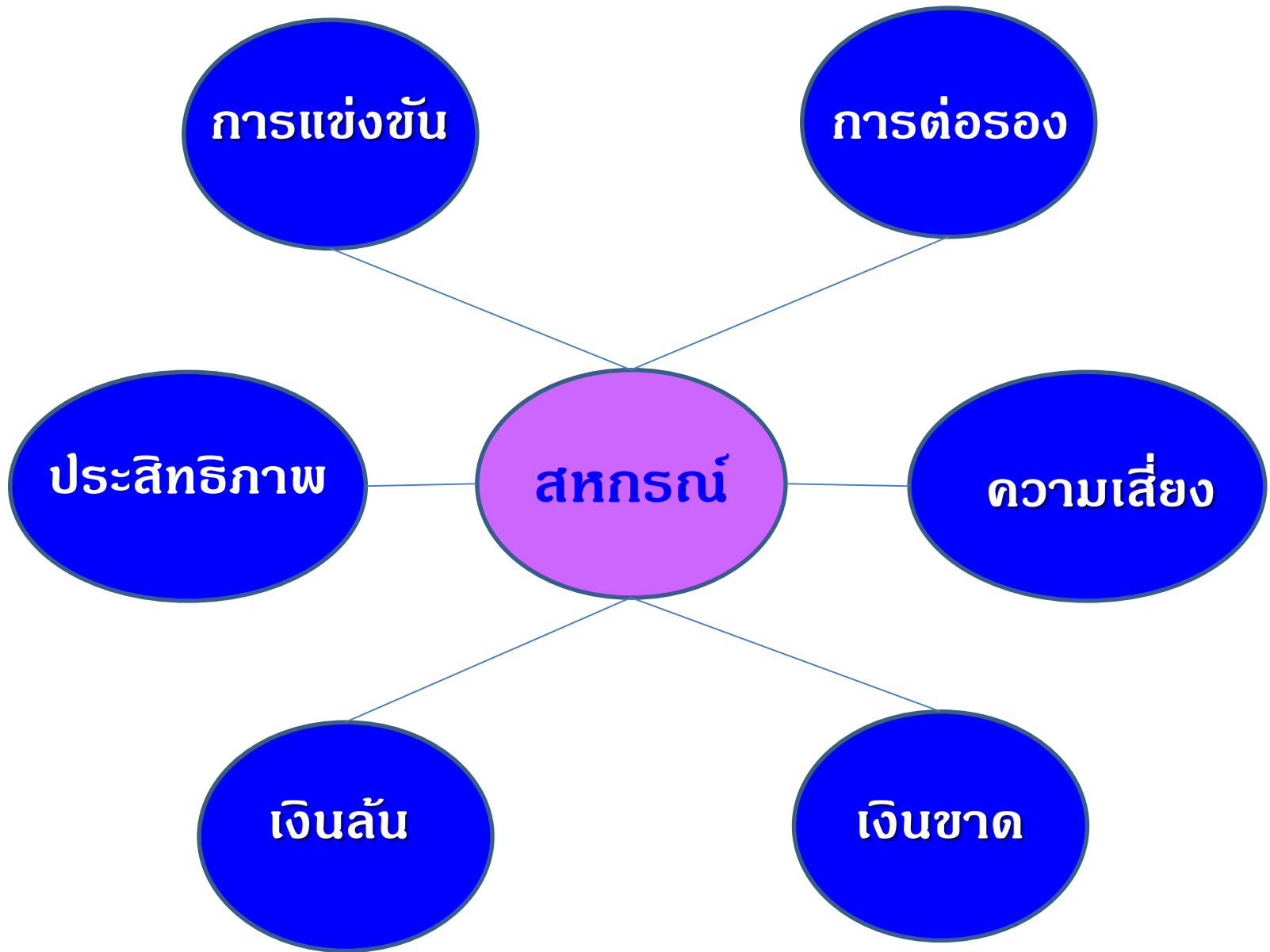
“สหกรณ์สามารถหักเงินเดือนได้ 70% ซึ่หลายปีมานี้ก็ปล่อยกู้กันจนเต็ม ส่วนเงินเดือนลูกหนี้ที่เหลืออีก 30% ก็เหลือไม่พอไปชำระให้แบงก์ ส่วนแบงก์จะอายัดก็ไม่ได้เพราะมีกฎหมายคุ้มครองอยู่ แบงก์ต่าง ๆ จึงเลือกแนวทางการฟ้องล้มละลาย อย่างข้าราชการตำรวจก็ถูกฟ้องมีหลายหมื่นราย จนรัฐบาลต้องให้มีการแก้ไขหนี้ร่วมกัน ซึ่เริ่มต้นจะแก้หนี้ตำรวจก่อน เพราะแก้ยากกว่าหนี้ครู และมีลูกหนี้ที่ถูกฟ้องอยู่แค่หลักหมื่นราย โดยจะมีการให้สหกรณ์เข้ามารับภาระด้วยการมารีไฟแนนซ์หนี้ออกไปรวมหนี้ไว้อยู่ที่สหกรณ์แทน ซึ่แบงก์เมื่อได้รับการชำระหนี้มาแล้วก็จะถอนฟ้อง และ

ลดดอกเบี้ย ลดเบี้ยปรับต่าง ๆ ให้” แหล่งข่าวกล่าว

แหล่งข่าวกล่าวอีกว่า ปัญหาที่พบอีกอย่างหนึ่ง คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ยอมเข้าเป็นสมาชิกบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (เครดิตบูโร) ทำให้การตรวจสอบสถานะหนี้ของลูกหนี้ข้าราชการทำได้ยาก และมีความเสี่ยงสูง โดยในช่วงหลายปีมานี้พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีสัดส่วนการให้สินเชื่อสูงกว่า 20% ของสินเชื่อทั้งระบบแล้ว ซึ่เมื่อสหกรณ์ไม่ยอมเข้าระบบก็ทำให้บริหารจัดการแก้ปัญหาหนี้ได้ยาก

“เรื่องหนี้ข้าราชการเป็นเรื่องใหญ่ โดยเฉพาะหนี้สินครูที่มีกว่า 4 แสนล้านบาทในพอร์ทของธนาคารออมสิน เพราะในอดีตรัฐบาลเคยมีนโยบายให้รวมหนี้ครูไว้ที่ออมสิน แต่ปัญหาตอนนี้ถ้าให้แบงก์แก้เองรัฐบาลไม่เข้ามาช่วยโดยตรงก็น่าจะลำบาก” แหล่งข่าวกล่าว

ด้านนายฉัตรชัย ศิริโล กรรมการผู้จัดการ ธอส.กล่าวว่า หลังจากนี้ ธอส.ได้เข้าไปทำความเข้าใจความตกลงร่วมมือกับ



การพัฒนาสหกรณ์

เข้าใจสหกรณ์
ของตนเอง

พัฒนาตนเอง

- จุดแข็ง
- จุดอ่อน

เข้าใจสภาพแวดล้อม
ภายนอกสหกรณ์

ปรับตัวและใช้ประโยชน์
จากสภาพแวดล้อมภายนอก

- โอกาส
- อุปสรรค

A close-up photograph of numerous pink cherry blossoms in various stages of bloom, set against a bright, slightly blurred background. The flowers are densely packed, with some showing yellow stamens and others as buds.

การสร้างสหกรณ์เข้มแข็ง

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

ที่ประชุมใหญ่สมาชิก/ผู้แทนสมาชิก

ผู้ตรวจสอบกิจการ

คณะกรรมการดำเนินการ

กำหนดนโยบาย + POLC

ผู้จัดการ

นำนโยบายสู่การปฏิบัติ

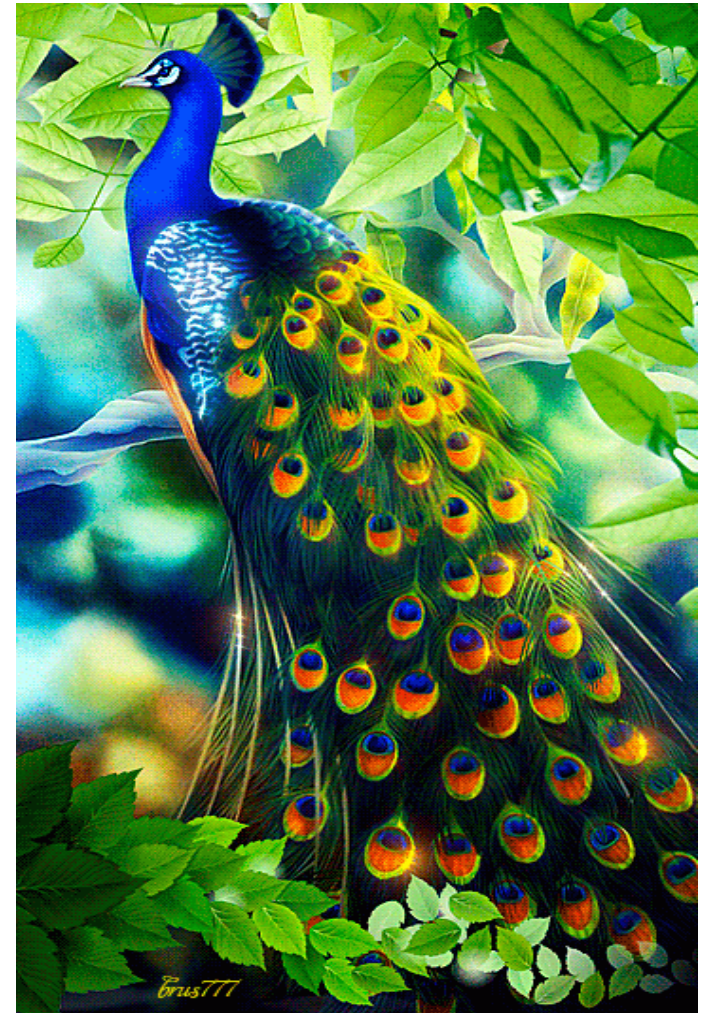
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ

ทักษะของผู้บริหารสหกรณ์

บริหารความดี

บริหารคน

บริหารงาน



- **Creative Thinking**
- **Flexible**
- **Contingency Approach**



การบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์



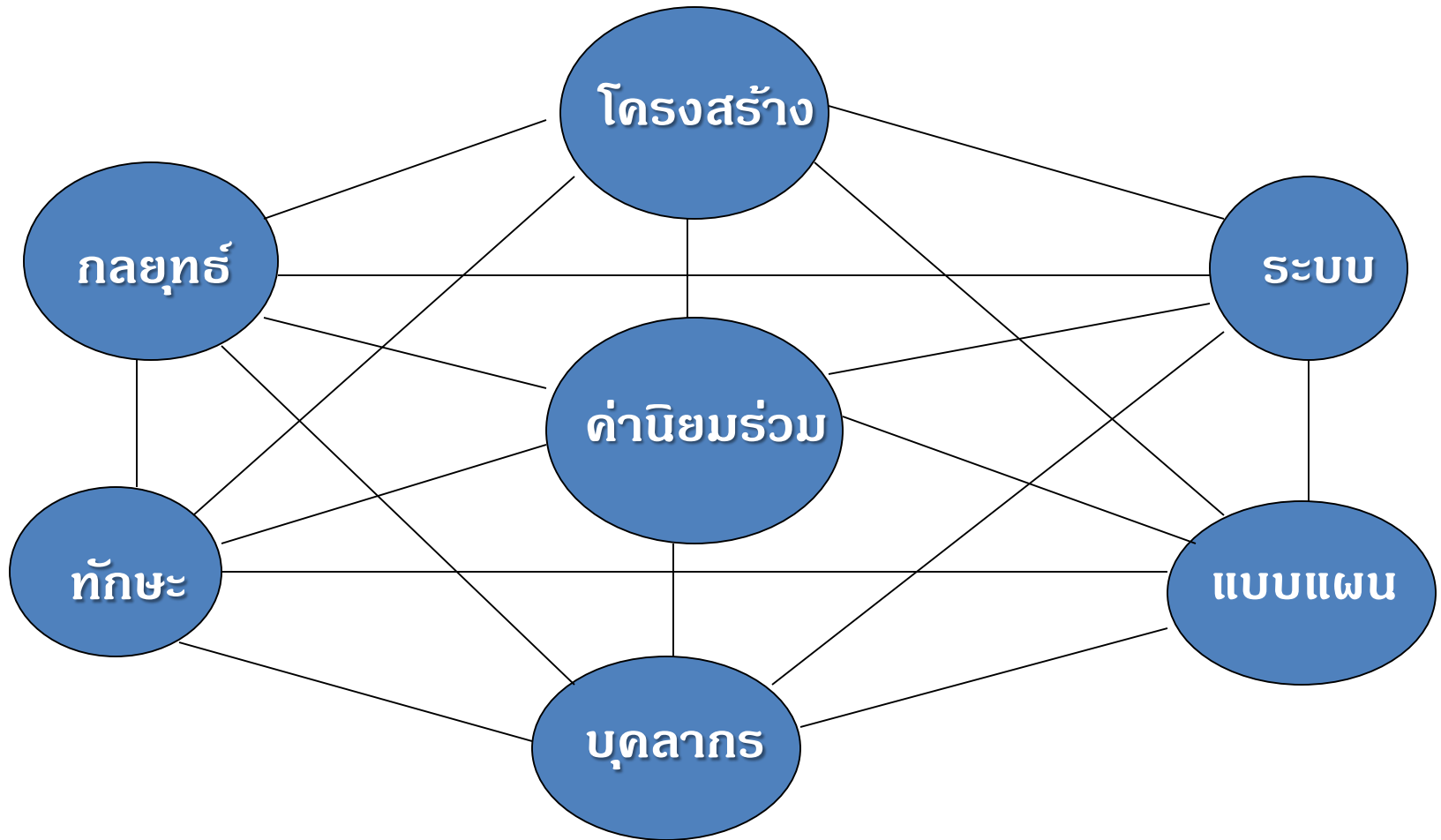
ทรัพยากรทางการบริหาร

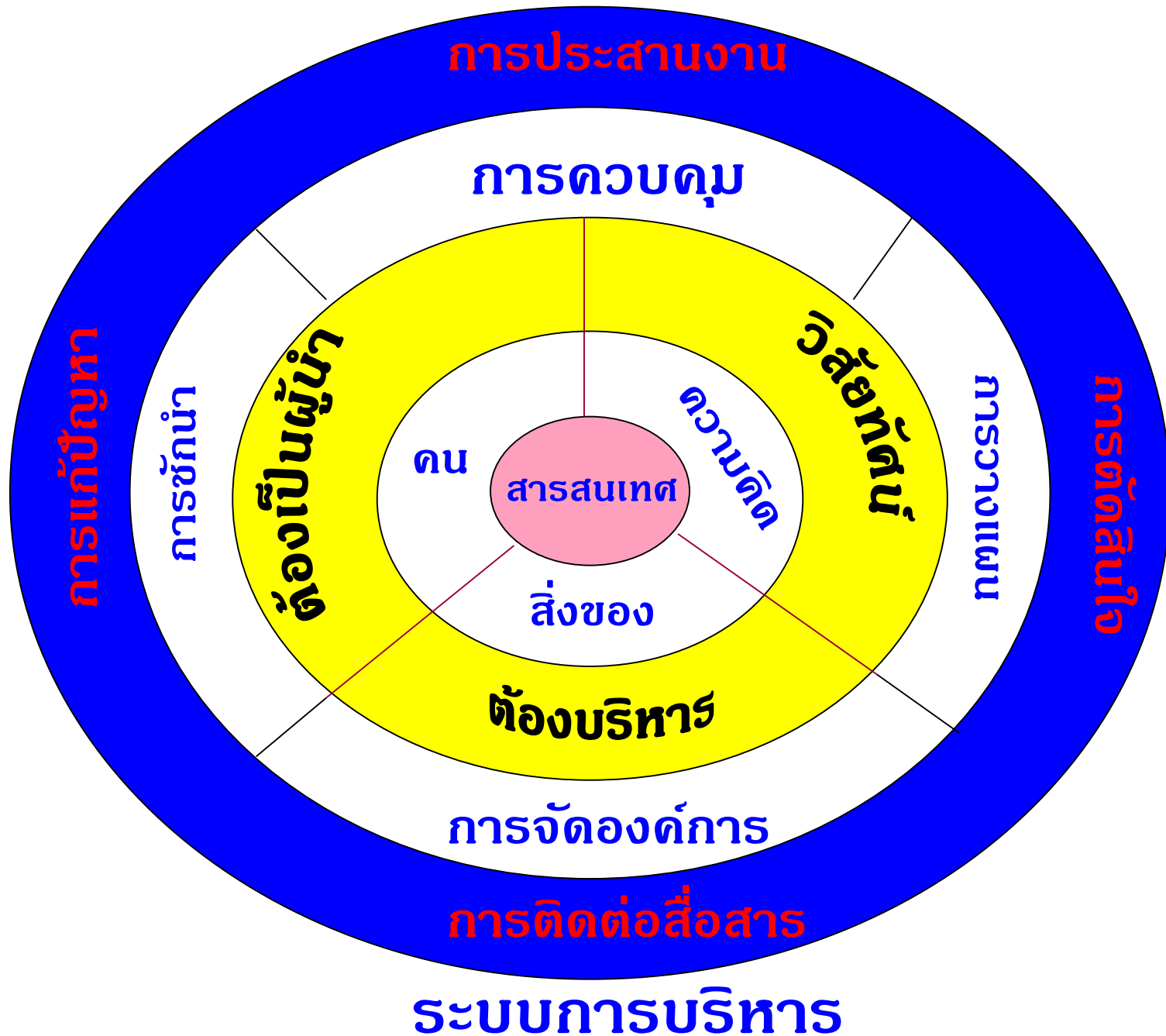
- 1) คน
- 2) เงิน
- 3) วัสดุ อุปกรณ์
- 4) วิธีการบริหาร

ระบบการบริหารจัดการสหกรณ์



7 -S ของ McKINSEY





หน้าที่การจัดการ

POSDCORB

POSDC

POLC

- Planning(การวางแผน)

- Organizing(การจัด
องค์การ)

- Leading(การนำ)

- Controlling(การควบคุม)

จริยธรรม



เครื่องมือการจัดการ

(Management Tools)

- TQM
- CQA
- Benchmarking
- KPIs
- Strategic Plan
- BSC
- PDCA
- CSR
- CRM
- HRM
- KM
- Kaizen
- Six Sigma
- Good Governance
- CFSAWS:ss
- etc

หน้าที่ธุรกิจ

- การผลิต
- การตลาด
- การเงิน
- การบริหารบุคคล
- การจัดการ
สารสนเทศ

ปรัชญาสหกรณ์

การขับเคลื่อนสหกรณ์ด้วย : จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

- ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์
- ลดจุดอ่อน
- แสวงประโยชน์จากโอกาส
- หลบหลีกหรือเอาชนะอุปสรรค

SWOT / Potential Analysis

การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของสหกรณ์



- * ความเป็นเจ้าของร่วมกัน
- * การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
- * ความใกล้ชิดกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน



การลดจุดอ่อนของสหกรณ์

**การร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นโอกาสที่ได้
จากขอบวนการสหกรณ์ตามแนวคิดและ
หลักการสหกรณ์**

Economy of Scale

Synergy

การผสมผสานสหกรณ์ (Cooperative Integration)

- การผสมผสานในแนวนอน (Horizontal Integration)
- การผสมผสานในแนวตั้ง (Vertical Integration)

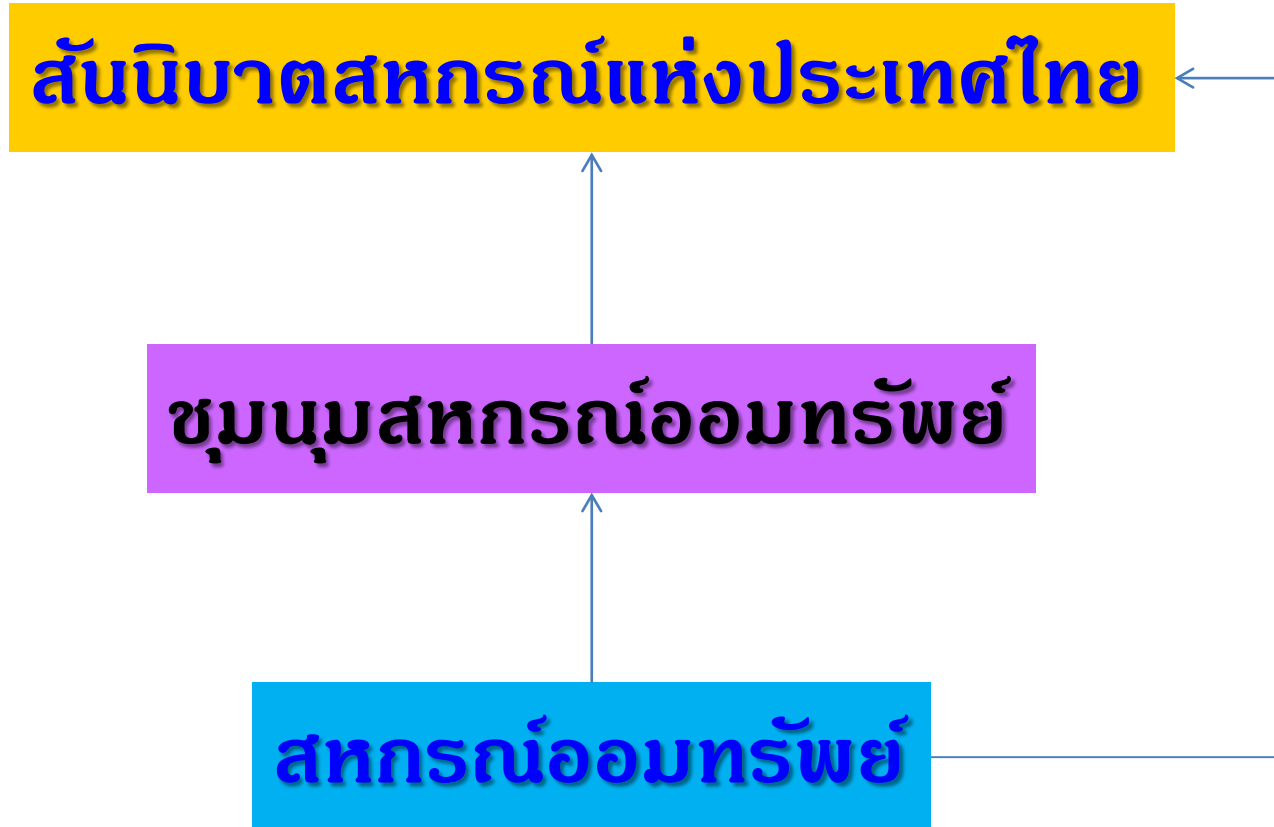


โครงสร้างสหกรณ์แบบสหพันธ์

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์



ความท้าทายของสหกรณ์ออมทรัพย์ไทย

- Disruptive Technology
- สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
- สงครามการค้า
- โรคระบาด
- Generation ของคนในองค์กร

ความท้าทายของสหกรณ์ออมทรัพย์ไทย

- การเข้าสู่ยุคสังคมสูงวัย
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก
- วัฏจักรการเจริญเติบโตของขบวนการสหกรณ์
- นโยบายของภาครัฐที่มีต่อสหกรณ์

 Raiffeisenbank

Banka
inspirovaná
klienty



สวัสดีและขอบคุณครับ

