

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ เป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัยซึ่งจะได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็นหัวข้อเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. บริบทของสหกรณ์ โดยจะกล่าวถึง อุดมการณ์สหกรณ์ เอกลักษณ์สหกรณ์ วิธีการ สหกรณ์ คุณค่าสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ ลักษณะของสหกรณ์เปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจรูปอื่น โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ และลักษณะของสหกรณ์การเกษตร

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน การจัดการ การตลาด เครื่องมือการตลาด และสิ่งจูงใจ

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดทำมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

บริบทของสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปบริบทของสหกรณ์ ได้ดังนี้

สหกรณ์เป็นภาษาสันสกฤตมีกรอธิบายความหมายโดยนักสหกรณ์ไทย และต่างประเทศ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงอธิบายความหมาย สหกรณ์ ว่า สห คือด้วยกัน กรณ์ คือ การทำงาน สหกรณ์ คือ การทำงานร่วมกัน ด้วยความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต เมตตากัน สหกรณ์ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่สุดคือความสามัคคีและความซื่อสัตย์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 157)

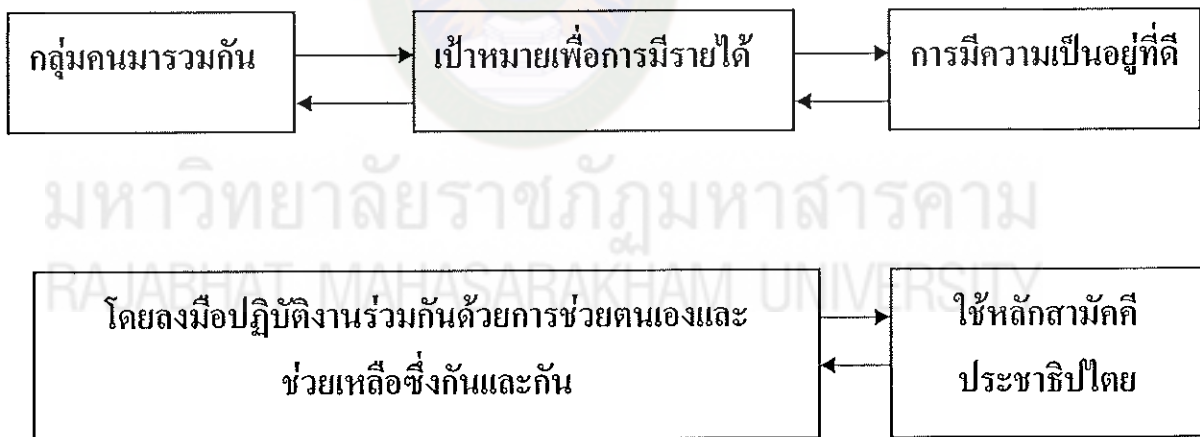
พระราชวรวงศ์เชอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ ซึ่งถือว่าเป็นพระบิดาของสหกรณ์ในประเทศไทย ได้ประพันธ์คำแปลของคำว่า สหกรณ์ โดยทรงมองในฐานะที่เป็นทั้งองค์กรทางเศรษฐกิจ และสังคม “สหกรณ์เป็นวิธีการจัดการรูปหนึ่งซึ่งบุคคลหลายคนเข้าร่วมกัน โดยความสมัครใจของ

ตนเอง ในฐานะที่เป็นมนุษย์เท่านั้น และโดยความมีสิทธิเสมอหน้ากันหมดเพื่อจะบำรุงตัวเองให้เกิดความจำเป็นในทางทรัพย์สิน” (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 157)

คำนิยามที่กำหนดโดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization หรือ ILO) กำหนดสถานะของสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม “สหกรณ์เป็นสมาคมของบุคคลที่ร่วมกันเข้าด้วยความสมัครใจเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน โดยการก่อตั้งองค์การธุรกิจที่ควบคุมแบบประชาธิปไตย ร่วมกันออกทุนที่ต้องการอย่างเที่ยงธรรมและยอมรับการมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม ในการเสี่ยงภัยและผลประโยชน์ของการดำเนินงานที่สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน” (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 157)

ความหมายของสหกรณ์นอกจากการอธิบายดังกล่าวแล้ว ตามกฎหมายคือพระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้กำหนดให้สหกรณ์หมายความว่า “คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้”

จากความหมายที่ยกเป็นตัวอย่าง สามารถสรุปคำว่าสหกรณ์ เป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพประกอบที่ 2 ความหมายสหกรณ์

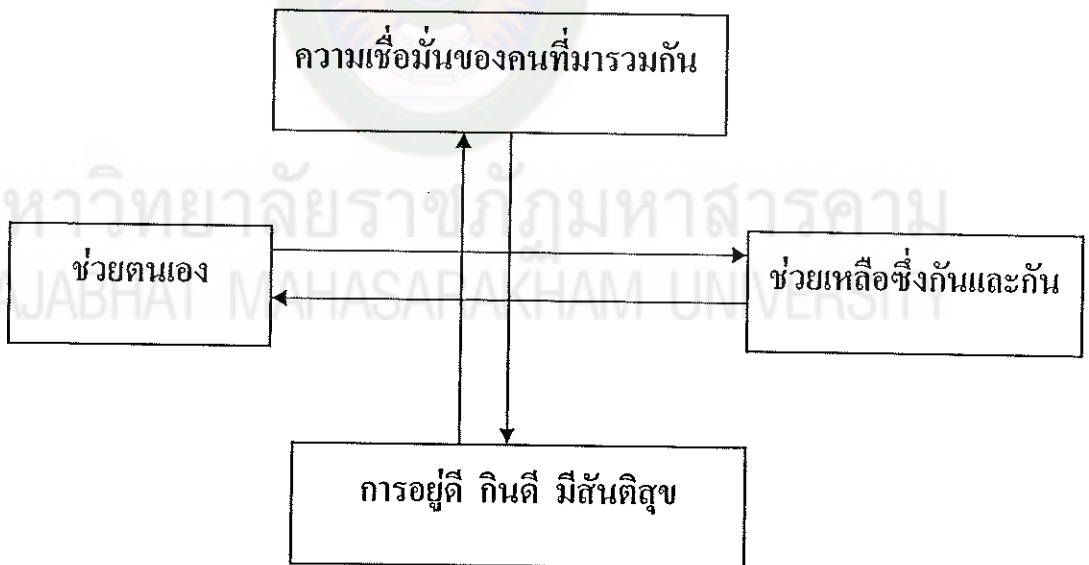
ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 157

## อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์คือ “ความร่วมมือกันที่ว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

จะพบว่าการรวมกลุ่มกันทำงานจะสามารถแก้ปัญหาให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ สำหรับการรวมกลุ่มทำงานที่ชื่อว่าสหกรณ์นั้น คนที่มารวมกันมีความเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายสนองความต้องการ การอยู่ดี กินดี มีสันติสุขได้ แต่ละคนต้องช่วยตนเองอย่างเต็มกำลัง และต้องร่วมมือกันทำงานอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความเชื่อมั่นของกลุ่มคนที่มารวมกัน เช่นนี้ คือ อุดมการณ์สหกรณ์ โดยสามารถแยกองค์ประกอบคือ

1. ความเชื่อมั่นของคนที่มารวมกัน เพื่อ การอยู่ดี กินดี มีสันติสุข
2. การช่วยตนเอง แล้ว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แล้วมาช่วยเหลือตนเอง
4. การอยู่ดี กินดี มีสันติสุข เกิดจากความเชื่อมั่นของคนที่มารวมกัน โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์กันดังนี้



แผนภาพประกอบที่ 3 องค์ประกอบของอุดมการณ์สหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 158

## เอกลักษณ์สหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรพิเศษ กรมส่งเสริมสหกรณ์ระบุว่าประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสังคม อย่างเดียวกัน
2. เจตนาารมณ์ที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. จัดตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นและร่วมกัน ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์

4. วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจนี้คือ ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและครอบครัว  
เอกลักษณ์สหกรณ์ เป็นองค์กรประกอบที่ขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ต้องพร้อมกันทั้ง 4 ข้อ จึงจะ  
เป็นเครื่องชี้ว่าเป็นสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์มีความแตกต่างจากมูลนิธิที่มุ่งช่วยเหลือ  
แตกต่างจากธุรกิจเอกชนที่มุ่งแสวงหากำไร

วิธีการสหกรณ์ เป็นการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทาง  
เศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจ  
ที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2545 : 12)

คุณค่าสหกรณ์ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อ  
ตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก  
สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและ  
ความเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์  
(<http://www.cpd.go.th> , 21/1/2008)

หลักการสหกรณ์ เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล  
เป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการรวม 7 ประการ (บุญมี จันทรวงศ์. 2543 : 66)  
ดังต่อไปนี้

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)  
สหกรณ์เป็นองค์กรของความสมัครใจ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สามารถใช้ประโยชน์ในการ  
บริการของสหกรณ์และเต็มใจที่จะรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกได้มีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกโดย  
ปราศจากข้อกีดกันใด ๆ ทางเพศ ศาสนา สังคม เชื้อชาติ หรือการเมือง

2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)  
สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุม กำหนดนโยบายและ  
ตัดสินใจอย่างแข็งขัน ไม่ว่าหญิงหรือชายที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจะต้องมีความรับผิดชอบ

ต่อสมาชิกสหกรณ์ ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกจะมีสิทธิในการออกเสียงลงความเห็นเท่าเทียมกัน  
คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียง สำหรับในสหกรณ์ระดับอื่น ๆ ก็ต้องดำเนินการในลักษณะที่เป็น  
ประชาธิปไตยเช่นกัน

3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิก  
ทุกคนควรมีส่วนออกหุ้นด้านเงินทุนในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งเงินทุนนี้  
ก็จะเป็นสมบัติส่วนกลางของสหกรณ์ โดยทั่วไปสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนที่จำกัดในส่วนของ  
เงินทุนที่จ่ายไปเพื่อเป็นสมาชิก และเมื่อสหกรณ์มีส่วนเกินจะจัดสรรเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใด  
อย่างหนึ่งหรือทั้งหมดในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เพื่อการพัฒนาสหกรณ์

3.2 เก็บเป็นทุนสำรอง

3.3 จัดสรรคืนให้กับสมาชิกตามสัดส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

3.4 สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหล่าสมาชิกเห็นชอบ

4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์  
เป็นองค์กรอิสระ ฟังพาดตนเอง อยู่ภายใต้การควบคุมของมวลสมาชิกสหกรณ์ หากสหกรณ์เข้า  
ร่วมในข้อตกลงกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นใดรวมทั้งรัฐบาล หรือใช้เงินทุนจากแหล่งภายนอก  
จะต้องแน่ใจว่าสมาชิกให้ความเห็นชอบและควบคุมได้ และจะต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระ  
และเป็นกลาง

5. การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)  
สหกรณ์ควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการและ  
พนักงานสหกรณ์เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้รวมถึงการให้  
ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตแบบสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำ  
แนวความคิด

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) เพื่อให้บริการแก่  
สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ทั้งปวงควรให้  
ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับประเทศ

7. การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) ในขณะที่มุ่งเน้นไปที่ความ  
ต้องการของสมาชิก สหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนของคนให้เกิดความยั่งยืน ด้วย  
นโยบายต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นชอบ

การเปรียบเทียบสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น มีลักษณะคล้ายกันในข้อที่มีการรวมทุน และมีการประกอบธุรกิจซื้อ-ขาย แต่มีหลักการที่แตกต่างกันหลายประการ ดังต่อไปนี้

### 1. สหกรณ์กับรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะดำเนินการโดยรัฐบาลหรือในนามของรัฐบาลไม่ใช่กิจกรรมของเอกชน งานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเรื่องสาธารณูปโภค เช่น การรถไฟ การสื่อสาร ไปรษณีย์ โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น กิจการเหล่านี้มุ่งในด้านให้สวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนสหกรณ์นั้นเป็นของสมาชิกดำเนินการธุรกิจ เพื่อต้องการจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่สมาชิก

### 2. สหกรณ์กับองค์กรการกุศล

องค์กรการกุศลมีจุดมุ่งหมายเพื่อสงเคราะห์ผู้ยากจนหรือทุพพลภาพให้พ้นจากความยากลำบาก เป็นการช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ใช่เป็นการส่งเสริมให้ช่วยตนเอง จึงอาจจะทำให้ผู้ได้รับการสงเคราะห์มีลักษณะนิสัยอ่อนแอลงไปอีก ส่วนสหกรณ์นั้นส่งเสริมให้สมาชิกมีลักษณะนิสัยเข้มแข็งนอกจากนี้ประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์ย่อมถาวรกว่าการช่วยเหลือขององค์กรการกุศล

### 3. สหกรณ์กับสหภาพแรงงาน

ในสหภาพแรงงานบรรดาลูกจ้างจะรวมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้กิจการดำเนินเป็นปึกแผ่น เพื่อต่อรองกับนายจ้างในเรื่องผลประโยชน์ของการทำงานหรือสวัสดิการของลูกจ้าง บางครั้งอาจใช้วิธีการรุนแรงเพื่อบังคับให้นายจ้างปฏิบัติตามที่ลูกจ้างเรียกร้อง สำหรับการร่วมมือกันแบบสหกรณ์นั้นสมาชิกจะร่วมมือกันจัดการประกอบการขึ้น แล้วสมาชิกก็อาศัยบริการนั้นให้เป็นประโยชน์แก่อาชีพหรือการครองชีพของสมาชิกร่วมกัน การทำงานของสหกรณ์เป็นวิธีการที่ไม่ก่อความเดือดร้อนหรือเรียกร้องให้ใครช่วยแต่จะติดต่อกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับธุรกิจซื้อขายตามปกติ

### 4. สหกรณ์กับห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด

4.1 วัตถุประสงค์ การรวมกันเป็นสหกรณ์มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการให้บริการแก่สมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ส่วนบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนรวบรวมผู้ถือหุ้นจัดตั้งขึ้น เพื่อทำการค้ากับบุคคลภายนอก

4.2 ลักษณะการรวม สหกรณ์เป็นองค์กรของผู้มีกำลังทรัพย์น้อย ไม่อาจถือเอาทุนเป็นหลักในการรวมได้ สหกรณ์ถือว่าการรวมกันเป็นหลักสำคัญ และเพื่อให้กลุ่มคนที่รวมกันมีกำลังเข้มแข็ง สหกรณ์จึงต้องมีการกำหนด และคัดเลือกลักษณะตลอดจนคุณสมบัติของสมาชิกที่จะเข้าร่วมในสหกรณ์ ส่วนในบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วนนั้นถือว่าการรวมทุนเป็นสำคัญ บุคคลที่มีเงินสามารถเข้าถือหุ้นของบริษัทได้ ไม่เลือกว่าบุคคลนั้นจะมีลักษณะนิสัยอย่างไรหรืออยู่



ใกล้ไกลเพียงใด การรวมกันในสหกรณ์เป็นการรวมของผู้ที่อ่อนแอในทางทรัพย์สินให้มีกำลังเข้มแข็งขึ้น เพื่อมิให้ถูกเอาเปรียบ ส่วนการรวมกันของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนเป็นการรวมผู้ที่มีกำลังทรัพย์สินอยู่แล้ว ให้มีกำลังเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อทำการค้าหากำไร

4.3 หุ้นและมูลค่าหุ้น หุ้นของสหกรณ์ไม่มีกฎหมายบังคับว่าจะต้องกำหนดจำนวนทุนเรือนหุ้นไว้ก่อนที่จะจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงมีหุ้นที่จะจำหน่ายให้แก่สมาชิกใหม่อยู่เสมอ ราคาหุ้นของสหกรณ์จะคงที่ มูลค่าหุ้นของสหกรณ์ มักกำหนดไว้ค่อนข้างต่ำเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีกำลังทรัพย์น้อยเข้าเป็นสมาชิกได้ สำหรับหุ้นของบริษัทจำกัด กฎหมายบังคับให้ต้องกำหนดจำนวนทุนเรือนหุ้น และต้องมีผู้จองหุ้นไว้ครบจำนวนก่อนจดทะเบียนตั้งขึ้นเป็นบริษัทด้วยเหตุนี้ถ้ากิจกรรมของบริษัทสามารถจ่ายปันผลได้สูงก็มีผู้ต้องการซื้อหุ้นของบริษัทจึงอาจขึ้นลงได้เหมือนสินค้าอย่างหนึ่ง นอกจากนี้มูลค่าหุ้นของบริษัทมักกำหนดไว้สูงเพื่อให้เงินทุนตามจำนวนที่ต้องการ โดยคนถือหุ้นจะมีจำนวนมากหรือน้อยไม่ถือเป็นข้อสำคัญ

4.4 การควบคุมและการออกเสียง สหกรณ์ถือหลักการรวมคนจึงให้ความเคารพต่อสิทธิของบุคคลเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้สมาชิกของสหกรณ์ทุกคนไม่ว่าจะถือหุ้นมากหรือน้อยย่อมมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนให้สหกรณ์ได้คนละหนึ่งเสียงเหมือนกันหมดยกเว้นผู้แทนสหกรณ์ในระดับชุมนุมสหกรณ์อาจให้มีเสียงเพิ่มขึ้นตามระบบสัดส่วน ตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์นั้นก็ได้ (มาตรา 106) และสมาชิกต้องมาใช้สิทธิออกเสียงด้วยตนเอง จะมอบให้บุคคลอื่นมาออกเสียงแทนไม่ได้ ดังนั้นอำนาจในสหกรณ์จึงตกอยู่กับเสียงข้างมากของสมาชิก ส่วนบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วน ซึ่งถือหลักการรวมทุนจึงให้ความเคารพในเงินทุนค่าหุ้นเป็นสำคัญ โดยการให้สิทธิออกเสียงตามจำนวนหุ้นที่ถือ และยังสามารถมอบให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดมาออกเสียงแทนได้ อำนาจในบริษัทจึงตกอยู่กับผู้ถือหุ้นมาก กล่าวคือทุนมีบทบาทในการประชุมด้วยนั่นเอง

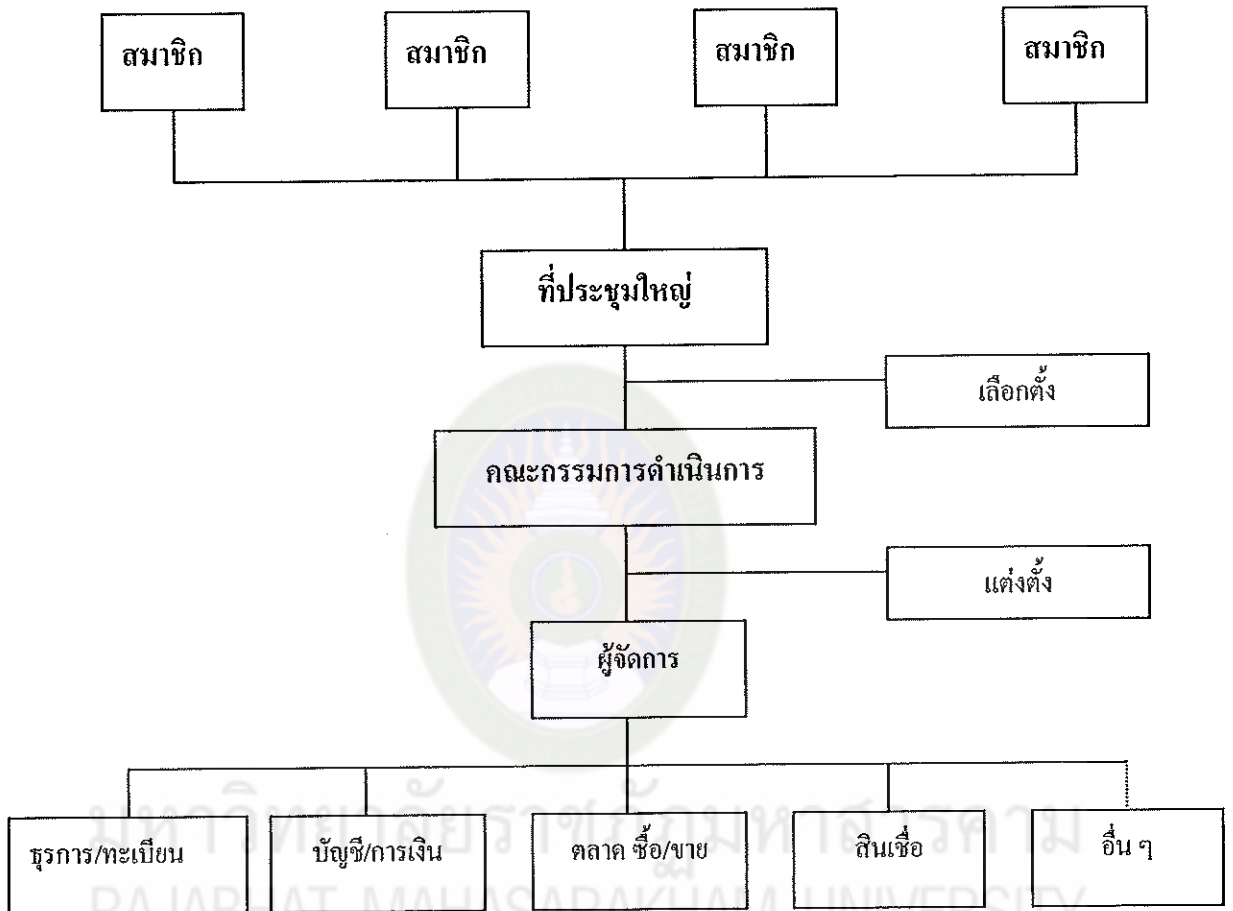
4.5 การแบ่งกำไร จากการที่สมาชิกทำธุรกิจซื้อขายกับสหกรณ์จึงทำให้เกิดกำไรหรือเงินส่วนเกินขึ้น ดังนั้นการแบ่งกำไรของสหกรณ์จึงเท่ากับการจ่ายคือส่วนที่สหกรณ์รับเงินให้สมาชิกในรูปการจ่ายเงินแลด้อยคืน ตามส่วนแห่งปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ และจำนวนหุ้นที่ถือ สำหรับบริษัทจำกัดจะทำการติดต่อซื้อขายกับบุคคลภายนอกสมาชิกบริษัทลงทุนถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด จึงถือหลักการแบ่งเงินปันผลตามหุ้นที่ถือ ไม่ได้คำนึงถึงว่าผู้ถือหุ้นจะมีการติดต่อซื้อขายกับบริษัทหรือไม่

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบให้เห็นลักษณะระหว่างสหกรณ์กับห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด

ลักษณะ	สหกรณ์	ห้างหุ้นส่วน/บริษัทจำกัด
1. วัตถุประสงค์	ดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	ดำเนินธุรกิจเพื่อการค้า ทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุด
2. ลักษณะการรวมกัน	มุ่งด้านการรวบรวมคนมากกว่าทุน	มุ่งด้านการรวบรวมทุน ต้องการทุนในการดำเนินงานมาก
3. หุ้นและมูลค่าหุ้น	ราคาหุ้นคงที่และมีอัตราต่ำ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงหุ้นได้ หุ้นมีจำนวนไม่จำกัด	ราคาหุ้นเปลี่ยนแปลงตามฐานะของกิจการ จำนวนหุ้นมีจำกัด
4. การควบคุม และการออกเสียง	ควบคุมตามแบบประชาธิปไตย สมาชิกออกเสียงได้คนละหนึ่งเสียง (ยกเว้นระดับชุมนุมสหกรณ์) และออกเสียงแทนกันไม่ได้	ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ถือและออกเสียงแทนกันได้
5. การแบ่งกำไร	การแบ่งกำไรจะแบ่งตามความมากน้อยของการทำธุรกิจกับสหกรณ์ และจำนวนหุ้นที่ถือ	การแบ่งกำไร แบ่งตามจำนวนหุ้นที่ถือ ถือหุ้นมากได้เงินปันผลคืนมาก



# โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร



แผนภาพประกอบที่ 4 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 192

1. สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว (พ.ร.บ.สหกรณ์ ปี 2542 มาตรา 39)

2. ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก สหกรณ์ จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด หรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 2.1 รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสหกรณ์
- 2.2 กำหนดวงเงินกู้ยืม
- 2.3 กำหนดค่าพานะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
- 2.4 เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการหรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว

- 2.5 เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
- 2.6 พิจารณาอนุมัติงบดุลและรายงานประจำปี
- 2.7 พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- 2.8 พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
- 2.9 พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2.10 พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
- 2.11 พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
- 2.12 พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

2.13 พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์

2.14 พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสภานิติบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการสหกรณ์และการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

2.15 พิจารณาควบสหกรณ์และแยกสหกรณ์ (พ.ร.บ.สหกรณ์ มาตรา 90, 96)

3. คณะกรรมการดำเนินการ เลือกมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์

4. ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการจึงควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์

ลักษณะของสหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร มีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นมา สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้ต่ำและมีหนี้สินมากมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาทวัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไปกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

- 2.1 จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
- 2.2 รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
- 2.3 จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
- 2.4 ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
- 2.5 ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
- 2.6 ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์องค์กร ชุมนุมภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
- 2.7 ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

3. อำนาจกระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร ในข้อบังคับได้ระบุให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการดังต่อไปนี้

- 3.1 ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นน้ำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร
- 3.2 จัดให้มีฝางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

3.3 จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก

3.4 จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตภัณฑ์หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด

3.5 จัดหาทุนเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3.6 รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

3.7 ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

3.8 ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

3.9 ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

3.10 ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญ แก่กิจการของสหกรณ์

3.11 ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

3.12 ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

3.13 ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

3.14 ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

3.15 ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

3.16 ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด

3.17 การกระทำต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือ ของสมาชิก

4. ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การไถพรวน การใช้ยาปราบศัตรูพืชการเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผล ที่ได้จึงเป็นไปตาม

ความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย (<http://www.cpd.go.th> , 21/1/2551)

**แนวคิด และงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตร**

**ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ  
การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ 7 ปัจจัย 24 ตัวแปรดัง  
รายละเอียดต่อไปนี้

## 1. ปัจจัยด้านคน (Man) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรดังต่อไปนี้

### 1.1 จำนวนสมาชิกสหกรณ์

ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 (บุญมี จันทรวงศ์ . 2543 : 66) กำหนดไว้ คือการเป็นสมาชิก  
โดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์กรของความ  
สมัครใจ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริการของสหกรณ์ และเต็มใจ  
ที่จะรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกได้ มีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากข้อกีดกันใดๆ ทางเพศ  
สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา โดยสหกรณ์การเกษตร จะกำหนดคุณสมบัติของ  
เกษตรกรในรายละเอียดของข้อบังคับ อย่างไรก็ตามสมาชิกสหกรณ์ถือว่าเป็นรากฐานของ  
สหกรณ์ จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารการจัดการสหกรณ์การเกษตร ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของ (กมลทิพย์ คติการ . 2540 : 183) พบว่าสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบ  
ความสำเร็จทางธุรกิจมาก เป็น สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีจำนวนสมาชิกมากตั้งแต่ 2,000 คน ขึ้นไป  
และสมาชิกให้ความร่วมมือในการชำระหนี้เป็นอย่างดี สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ  
ปานกลางมีจำนวนสมาชิกขนาดปานกลางค่อนข้างเล็ก จะเห็นได้ว่าความเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์  
ขึ้นกับความหนาแน่นและเหนียวแน่นของสมาชิกที่อยู่ในสหกรณ์ และร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ ซึ่ง  
สหกรณ์ที่มีสมาชิกมากธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ก็จะขยายมาก และมีความมั่นคงสูง สามารถอำนวยความสะดวก  
ปัจจัยขั้นพื้นฐานให้แก่สมาชิกได้ โดยเฉพาะปัจจัย 4 ซึ่งสหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถ  
ให้บริการสมาชิกได้ เป็นไปตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

(อนิวัช แก้วจำนงค์ . 2550 : 72) นักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ได้กล่าวไว้ในข้อที่ 1 มนุษย์ต้องการปัจจัย 4 เป็นอันดับแรก ซึ่งสมาชิกสหกรณ์รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ รวมกันแก้ไขปัญหาในเรื่องของปัจจัย 4 เป็นเบื้องต้น และ อัดัม สมิท (Adam Smith) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ว่า มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ (Economic Man) โดยมนุษย์ในฐานะที่เป็นหน่วยที่มีเหตุผลในตลาดเสรี จะพยายามหาทางเลือกไปสู่จุดหมายที่จะทำให้ได้กำไรหรือผลประโยชน์ให้มากที่สุด จากทฤษฎีดังกล่าวจึงเป็นเหตุให้เกษตรกรที่มีความเดือดร้อนด้านการประกอบอาชีพการเกษตรมารวมตัวเพื่อจะแก้ไขปัญหาและการรวมตัวกัน เพื่อให้ได้มีพลังสามัคคีจะต้องรวมตัวกันให้มาก และเหนียวแน่น

## 1.2 การฝึกอบรม (Training)

ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 (บุญมี จันทร์วงศ์ . 2543 : 66) การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education Training and Information) สหกรณ์ควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้รวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตแบบสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำแนวคิด และจากผลการวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 194) พบว่าสมาชิกสหกรณ์ถ้ามีความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ จะทำให้สมาชิกส่งชำระหนี้สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์มีการพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจต่าง ๆ สมาชิกก็จะเป็นส่วนที่จะเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ มากขึ้นจะเป็นผลให้กิจการของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การศึกษาอบรมพนักงานสหกรณ์

จัดได้ว่ามีส่วนสำคัญมากในการให้ความรู้วิชาการและเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคถัดของโลกาภิวัตน์ จะต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ว่าฝ่ายบริหารจะได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นถ้ามีการฝึกคนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ สำหรับขบวนการของสหกรณ์ มีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ที่มีกำไร ได้จัดส่วนของกำไรสุทธิอุดหนุนกิจการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 5 % ของกำไรสุทธิไม่เกิน 10,000 บาท และสันนิบาตสหกรณ์ ยังได้รับเงินอุดหนุนจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์อีกส่วนหนึ่ง หน้าที่หลักของสันนิบาตสหกรณ์ คือ จัดฝึกอบรมพนักงานสหกรณ์ทั่วประเทศจัดให้สหกรณ์เลือกเป็นหลักสูตรสหกรณ์ โดยมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นค่าลงทะเบียน นอกจากการจัดการฝึกอบรมดังกล่าวยังมีอีกหลายหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานสหกรณ์ เช่น ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน วิทยาลัยการอาชีพและ



หน่วยงานของรัฐ อื่น ๆ เช่น ม.ราชภัฏ วิทยาลัยเทคนิค เป็นต้น คั้งแนวคิดของ โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งเป็นนักธุรกิจชาวสก็อตแลนด์ผู้มีส่วนบุกเบิกแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (OB) ได้กล่าวไว้ว่าต้องจัดการศึกษาที่เป็นของรัฐ ให้แก่คนงาน ในการอบรมของพนักงานสหกรณ์ พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงไม่ไปอบรมเป็นไปตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แม็กเกรเกอร์ (McGregor) ที่คนงานมักจะหาช่องทางที่จะเลี่ยงความรับผิดชอบเท่าที่เป็นไปได้และพยายามทำตามที่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น ทางสหกรณ์ต้องให้สิ่งจูงใจ โดยเฉพาะสหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จได้จะมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือการมีพัฒนาการในการทำงานซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี Motivation – Frederick Henry berg ที่ได้เสนอไว้ในปลายปี 1950 และจากการศึกษาของกมลทิพย์ คติการ (2540 : 194) พบว่าสหกรณ์การเกษตรประสบปัญหาด้านสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ขาดความภักดีต่อสหกรณ์ สมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ในด้านคณะกรรมการดำเนินการมีปัญหากรรมการมีความรู้น้อยอายุมากไม่กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ นอกจากนี้ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในการจัดการที่มีหลักเกณฑ์โดยส่วนหนึ่งขององค์กรจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ นอกจากนี้ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:6) ยังได้กล่าวว่าการพัฒนาพนักงาน (Employer Development) เพื่อที่จะทราบถึงวิธีการที่จะยกฐานะ และเพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับคนงาน และ เอร์วิค (Urwick) ได้กล่าวใน POSDCORB Model ในส่วนของ พนักงาน (Staffing) ว่าบุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องได้รับการพิจารณาให้ได้รับการฝึกฝนอยู่เสมอและต้องให้มีการฝึกอบรมทุกระดับชั้นและจากแนวคิดของ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในโรงงานได้จริงซึ่งวิธีหนึ่งก็คือ การให้การศึกษาและการพัฒนาคนงาน (The Scientific Education and Development of The Worker) โดยการสอนให้พนักงานทุกคนที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาแล้วและสอนอย่างต่อเนื่อง

สหกรณ์บางแห่งจัดให้มีโครงการให้การศึกษาแก่คณะกรรมการสหกรณ์ไว้เสมอ บางครั้งมีการศึกษาอบรมที่สหกรณ์ แต่ส่วนใหญ่สหกรณ์จะส่งสมาชิกคณะกรรมการเข้าอบรมตามโครงการเฉพาะเรื่องไป อาทิ การเงินสหกรณ์ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารและการประเมินผลการจัดการ และมีหลายสหกรณ์เชิญผู้เชี่ยวชาญไปนำเสนอให้ความรู้ในการประชุมคณะกรรมการ

ผู้บริหารจากภายนอกสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่คณะกรรมการของสหกรณ์การเกษตรด้วยการให้มุมมองที่กว้างขึ้น บริษัท Welch's ซึ่งเป็นบริษัทลูกของสหกรณ์ National Grape ใช้โครงสร้างกรรมการทั้งสองแบบ คณะกรรมการของสหกรณ์ National Grape จำนวน 4 คน

เจ้าหน้าที่บริหารของ Welch's 2 คน และคนนอกที่เป็นมืออาชีพอีก 4 คน อีกตัวอย่างหนึ่ง ได้แก่ CHS สหกรณ์การเกษตรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ วางโครงสร้างด้านการร่วมทุนแก่บริษัทลูกเกี่ยวกับสินค้ามูลค่าเพิ่มและหน่วยธุรกิจที่ผู้ลงทุนเป็นเจ้าของ ในบริษัทลูกจะไม่มีสมาชิกผู้ผลิตเป็นคณะกรรมการบริหารเลย แต่จะมีฝ่ายจัดการของ CHS และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทที่ร่วมทุนคณะกรรมการบริหารของบริษัทร่วมทุน ใน Global Berry Farms ประกอบด้วยผู้แทนสองคนจากสองสหกรณ์ (CEO และสมาชิกคณะกรรมการผู้ผลิต) ผู้จัดการอาวุโสจากบริษัท Hortifruit และสมาชิกทั่วไป 1 คน

คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ตั้งเป้าหมายขององค์กรและรับรองการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ พาร์เนล (Parnell . 1995: 36) กล่าวว่า การมีสมาชิกที่มีความสามารถเหมาะสมเป็นคณะกรรมการดำเนินการเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ผู้เขียนคนอื่น ๆ หลายคนเห็นว่าการฝึกฝนและพัฒนาคณะกรรมการสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ แต่การสำรวจข้อมูลของคณะกรรมการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ ที่ บราวน์และสเคส (Brown and Scase) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:6) ได้ทำไว้ก็ไม่ได้แสดงให้เห็นชัดเจนในเรื่องดังกล่าว 40% ของผู้ถูกสำรวจยืนยันว่าเขาไม่ต้องการการฝึกอบรมพิเศษ และ 30% ของผู้ถูกสำรวจยอมรับว่าขาดการฝึกอบรม สุดา เก (Sudha k. . 2005: 93) ได้ศึกษาสหกรณ์ขึ้นปฐม 5 รัฐในประเทศอินเดีย พบว่าการที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้นั้น สหกรณ์ควรอบรมพนักงาน และฝ่ายจัดการในการบริการสมาชิกสหกรณ์ เช่นเดียวกับตัวพนักงานเองต้องการให้ผู้อื่น บริการตน การพัฒนาและการฝึกอบรมคณะกรรมการดำเนินการเป็นสิ่งจำเป็น สหกรณ์ควรรักษาเป้าหมายปฏิบัติการให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร คณะกรรมการดำเนินการต้องสนใจความต้องการของสมาชิกการสื่อสารกับสมาชิก และการบริการตามที่สมาชิกร้องขอ ซึ่งเป็นไปตามที่ โทมัส (Thomas . 1990 : 12) ผู้เขียนหนังสือคู่มือสำหรับสมาชิกคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรในประเทศอังกฤษ ได้ระบุไว้

### 1.3 สมาชิกเข้าร่วมประชุมใหญ่

การร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ถือ เป็นหน้าที่ (<http://www.cpd.go.th>, 21/1/2551) และสมาชิกจะต้องมาใช้สิทธิต่าง ๆ ในการประชุมใหญ่ เช่น สิทธิในการกำหนดแผนงาน อนุมัติแผนรายรับ-รายจ่าย ออกความเห็นลงมติในงบดุล งบกำไรขาดทุน การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งกรรมการ การที่สหกรณ์จะดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้จะขึ้นกับจิตสำนึกของสมาชิกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ซึ่งจะแสดงออก โดยการมาร่วมประชุมใหญ่ในการแสดงข้อคิดเห็นและลงมติต่าง ๆ ในการอนุมัติผลการดำเนินงานของสหกรณ์

โครงสร้างการจัดการในสหกรณ์สร้างขึ้นจาก 3 หน่วยพื้นฐาน ได้แก่ (1) ที่ประชุมใหญ่ สมาชิกของสหกรณ์ (2) คณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับการเลือกตั้งและ (3) ทีมจัดการระดับผู้บริหารและสายการบังคับบัญชา สองหน่วยหลังรับผิดชอบเรื่องการจัดการ ในขณะที่สมาชิกคือพื้นฐานของการควบคุมตามหลักประชาธิปไตย นี่เป็นปัจจัยสำคัญของสหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตาม พาร์เนล (Parnell . 1995 : 15) กล่าวว่า ประชาธิปไตยควรเป็นวิธีการนำไปสู่วัตถุประสงค์ ไม่ใช่เป็นวัตถุประสงค์จริงๆ ผู้เขียนจำแนกความต้องการของสมาชิกเป็นรายบุคคลและแนะนำว่าให้เปิดโอกาสแก่สมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ไม่ใช่เพื่อสิทธิพิเศษส่วนตัว เขายังเขียนด้วยว่าการควบคุมโดยทั่วไปอยู่ที่สมาชิก ขณะที่ฝ่ายจัดการควบคุมการทำกิจกรรมธุรกิจเป็นรายวันเพื่อให้บรรลุตามนโยบาย โอจา (Oja . 1986 : 42) สรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการ และยังเห็นว่า “สหกรณ์จะดีเท่ากับสมาชิกคนที่แย่ที่สุด” เป็นการแสดงความคิดเห็นด้านลบว่าด้วยเหตุผลใดก็ตามสมาชิกภาพเป็นอุปสรรคมากกว่าจะเป็นสินทรัพย์ของสหกรณ์

ปัญหาหลักที่นำไปสู่ความล้มเหลวของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (Parnell . 1995:18)
2. คณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ที่เขารับผิดชอบ (Parnell . 1992 : 23)
3. สมาชิก ไม่ยอม(หรือ ไม่ต้องการ) สูญเสียความเป็นอิสระและไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง

การจัดการที่แย่ จากข้อสรุปของ ซาเจนท์ (Sargent) ระบุว่าปัญหาการจัดการคือเหตุผลหลักของความล้มเหลว อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ชี้ชัดว่าปัญหาคืออะไร เป็นเพราะมาตรฐานการจัดการที่ต่ำเพราะสมาชิกไม่ต้องการจ่ายค่าจ้างที่แพง ๆ เพื่อจ้างผู้จัดการที่มีประสบการณ์และมีความสามารถด้านการจัดการ ซึ่งเป็นในเรื่องที่พวกเขาไม่เข้าใจ แต่เขายินดีจ่ายเงินค่าจ้างอย่างงามแก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตมากกว่าเพราะเขาเข้าใจมันมากกว่าผู้จัดการ

ซาเจนท์ (Sargent . 1982 : 25) กล่าวว่าสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะมี “ความสัมพันธ์ที่ดี” มีสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ และเสนอแนะว่าการศึกษาระดับสูงจะส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์และทำให้สมาชิกรู้สึกว่าได้ควบคุมดูแลสหกรณ์ด้วยตัวเอง ปัจจัยอื่น ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. สหกรณ์ที่พัฒนาขึ้นจากสมาชิกน่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าสหกรณ์ที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากรัฐ
2. สหกรณ์ในพื้นที่ที่ประชากรมีการศึกษาสูง น่าจะประสบความสำเร็จมากกว่า

3. ความช่วยเหลือขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางการเมืองมีส่วนสำคัญ
4. นโยบายรัฐมีผลกระทบต่อสวัสดิการ การเติบโตของโครงสร้างและการพัฒนาสหกรณ์
5. ผู้จัดการมืออาชีพมีความจำเป็น

โรวาดและคลอสเตอร์ (Howard , Klosler . 1991 : 45) สัมภาษณ์ผู้จัดการและกรรมการ  
ดำเนินการของสหกรณ์การตลาด 15 แห่ง ในประเทศแคนาดา แจกแจงรายการปัจจัยที่นำไปสู่  
ความสำเร็จ ดังนี้

1. ความต้องการของสมาชิกมีความสำคัญอย่างมาก
2. สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะระบุความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการและ  
ผู้จัดการอย่างชัดเจน
3. ต้องเปลี่ยนกรรมการดำเนินการใหม่เมื่อหมดวาระบางส่วน
4. การประชุมคณะกรรมการดำเนินการมีความสำคัญ แต่คณะกรรมการดำเนินการไม่ควร  
เสียเวลากับปัญหาการปฏิบัติงานรายวัน
5. การมีที่ปรึกษาภายนอกเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์

สุดา เก (Sudha K . 2005: 92) กล่าวไว้ว่า ปัญหาหลักของสหกรณ์คือสมาชิกขาดการมีส่วนร่วม  
ร่วมกับสหกรณ์และ ผู้นำทุจริต ขณะที่สหกรณ์หลายแห่งเน้นที่การแข่งขันในการตลาด และอยาก  
ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ จนมิได้สนใจจะมุ่งตอบสนองความต้องการแท้จริงของสมาชิก  
ประชาชนในอินเดียเองก็คิดว่าสหกรณ์เป็นองค์กรในความควบคุมของรัฐบาล ไม่มีประสิทธิภาพ  
ทางเศรษฐกิจ ถ้าสมัยและไม่เชื่อว่าสหกรณ์จะสามารถมีบทบาทอะไรต่อการพัฒนาชีวิตคนได้  
ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ ทำให้จำเป็นต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์โดยเร็วเพื่อฟื้นฟู  
ให้สมาชิกเป็นศูนย์กลางในสหกรณ์ สถาบันซึ่งมีประชาชนนำ และดูจะเป็นทางเดียวที่จะเยียวยา  
สหกรณ์ที่กำลังย่ำแย่ทั้งหลายด้วย ซึ่งนำไปสู่แนวคิดเรื่องการใช้การริเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ในสหกรณ์  
มาเป็นทางแก้ปัญห และให้ความสำคัญกับการจัดการสมาชิกสัมพันธ์คือการสร้างวัฒนธรรมใน  
องค์กรที่เห็นคุณค่าสมาชิกและสมาชิกก็เชื่อมั่นในองค์กร รูปแบบของธุรกิจสหกรณ์คือมีลูกค้าเป็น  
สมาชิก สหกรณ์จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือแนะนำให้แก่ปัญหา  
ต่าง ๆ และทำการตลาดแบบตัวต่อตัว การจัดการสมาชิกสัมพันธ์ช่วยเพิ่มพูนความสำนึกของ  
สมาชิกที่มีต่อองค์กร และทำให้ลูกค้ารายอื่น ๆ สนใจสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้สหกรณ์หา  
ผลตอบแทนต่อทุนได้สูงสุด นอกจากนี้ยังช่วยให้สหกรณ์ผสมผสานความเป็นไปได้ทางธุรกิจเข้ากับ  
สังคมได้ อย่างไรก็ตาม การปรับเอาวัฒนธรรมด้านสมาชิกสัมพันธ์เข้ามาใช้ ไม่ใช่จะสามารถทำได้  
ในทันที แต่เป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปซึ่งจะสำเร็จได้ด้วยควมริเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ใน  
สหกรณ์เอง กลยุทธ์สมาชิกสัมพันธ์ ยั่งยืนวันสมาชิกที่มาใช้บริการยิ่งน้อยลง ไม่ค่อยมีคนมา

สมัครเป็นสมาชิกใหม่ และจะทำให้สมาชิกเดิมจงรักภักดีต่อสหกรณ์ยาก ดังนั้น สหกรณ์ต้องพยายามให้สมาชิกเห็นคุณค่าของสหกรณ์ให้มากที่สุด เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์เองและเพื่อสร้างให้สมาชิกเป็นศูนย์กลางของสหกรณ์ การริเริ่มจากจุดเล็ก ๆ เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการจัดการสมาชิกสัมพันธ์ แนวคิดคือหาผลตอบแทนจากสมาชิกสองทาง หนึ่งคือกำไรระยะสั้นที่ได้มาเมื่อสมาชิกซื้อสินค้าและบริการ และสองคือคุณค่าในระยะยาวซึ่งก็คือการได้รับความจงรักภักดีจากสมาชิก

#### 1.4 ศักยภาพของผู้จัดการสหกรณ์

ศักยภาพ หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเห็นเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้(พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน . 2525 : 756) ปัจจัยด้านศักยภาพของผู้จัดการสหกรณ์ในการวิจัยนี้จะศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้จัดการซึ่งจะพิจารณาจากอายุ การศึกษาอบรมและประสบการณ์การทำงานจากงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 184) ได้ศึกษากระบวนการบริหารจัดการซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมการจัดการในสหกรณ์ให้ เป็นไปตามคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก ผู้จัดการสหกรณ์จะมีศักยภาพสูงกว่าเล็กน้อยในกลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และผู้จัดการสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพดีกว่าผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย และการที่สหกรณ์มีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทำงาน จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยดีและจากการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ในประเทศอิหร่านของ มิซริพาสตี (Misrepassi) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:4) โดยศึกษาสหกรณ์ผู้บริโภคนในจังหวัดตอนเหนือของประเทศอิหร่านพบว่าประสบการณ์ในการทำงานของฝ่ายจัดการ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์และจากทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เป็นทฤษฎีสาขาเศรษฐศาสตร์ได้กล่าวไว้ว่าทุนมนุษย์จะเพิ่มทุก ๆ ปี เนื่องจากผลการศึกษาหรือการฝึกอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน และจากปรัชญาการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management Taylor ) ของ เฟรดเดอริค (อนิวัช แก้วจำนง . 2550:49,56) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการให้สำเร็จได้นั้นต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาคนงานตามหลักวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีขององค์การสมัยเดิม โดย เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ซึ่งให้เห็นว่าเมื่อธุรกิจเจริญเติบโต ความต้องการผู้บริหารที่ดีจะมีจำนวนมากขึ้น จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารที่เป็นทางการภายในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำที่



ชัดเจน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความรู้ด้านการบริหารจัดการที่เพียงพออย่างลึกซึ้ง ซาเจนท์ (Sargent . 1982:26) เห็นว่าสหกรณ์ควรมีทีมจัดการที่มีประสบการณ์และมองไปข้างหน้า (มองไปยังอนาคต มีการวางแผน) และรู้ถึงความจำเป็นในการทำเช่นนั้น นอกจากนี้ พิคการ์ด (Pickard) ( กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:5) ได้จัดทำรายการเหตุผลความสำเร็จของสหกรณ์ปัจจัยหนึ่งคือ การจัดจ้างผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ

### 1.5 ศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้แก่ การศึกษา การมีประสบการณ์เคยเป็นผู้นำชุมชน การมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นกรรมการ/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ระบุไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์โดยกำหนดไว้ในข้อที่ 49 โดยกำหนดให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะกรรมการดำเนินการคณะหนึ่ง ส่วนใหญ่มีจำนวนไม่เกิน 15 คน ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองขึ้นเป็นประธานกรรมการคนหนึ่ง รองประธานกรรมการคนหนึ่งและ/หรือเหรัญญิกคนหนึ่งและได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการไว้ในข้อบังคับข้อที่ 56 คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินการ และได้กำหนดความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการไว้ในข้อบังคับข้อที่ 57 การดำเนินการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่หรือกระทำการ โดยประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์

ในวารสาร ARE Update ฉบับเดือนมกราคม/กุมภาพันธ์ 2004 ของแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่าความล้มเหลวของ Rice Growers Association ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารที่หละหลวมของคณะกรรมการ สรุปว่า “คณะกรรมการบริหารเอาแต่ตั้งรับและไม่สามารถตรวจสอบการตัดสินใจทางธุรกิจทั้งยังปล่อยปละละเลย” เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ของ USDA เขียนระบุปัจจัยหลายประการที่กีดกร่อนประสิทธิภาพของคณะกรรมการสหกรณ์ รวมทั้งความอ่อนค้อยของกรรมการที่เป็นผู้ผลิตในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญของ United State Department of Agriculture (USDA) สรุปว่าการให้การศึกษอบรมในสหกรณ์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง แต่ผู้นำและที่ปรึกษาของสหกรณ์จำนวนมากเห็นว่าเป็นการลงทุนที่ต้องถูกตัดออกไปในยามคับขัน นอกจากนี้ โฮวาร์ดและคลอสเลอร์ (Howard , Klosler . 1991:46) กล่าวด้วยว่าคณะกรรมการดำเนินการที่ขาดประสบการณ์ก็เป็นเหตุผลหนึ่งของความล้มเหลวในสหกรณ์



## 1.6 คุณธรรม และจริยธรรม (Ethics)

นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง ทรงตรัสไว้ในเงื่อนไขคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ไม่โลภและไม่ตระหนี่ (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง . 2549 : 14) และจากอุดมการณ์สหกรณ์กล่าวไว้ให้ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการให้ความร่วมมือกัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2545 : 22) นอกจากนี้ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) (อนิวัช แก้วจางง . 2550 : 58 ) ยังกล่าวไว้ในหลักการจัดการ (Management Principles) ข้อ 11 หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลัก และ โจเซฟ เอล แมสสิ (Joseph L Massie) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:5) ยังกล่าวไว้ใน ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ในข้อ 11 การจัดการความเสมอภาคให้กับผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความเสมอภาคในด้านการปฏิบัติงานสวัสดิการ และรางวัลตอบแทน นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีความเสมอภาคของ สเตซี่ อาดัมส์ (Stacy Adams) (อนิวัช แก้วจางง . 2550 : 213) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการทำงานร่วมกันของหมู่คณะต้องมีความยุติธรรม เพราะมักจะพบความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นเสมอในการบริหารจัดการสหกรณ์ควรใช้คุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป จะทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนและยาวนาน

ปัจจัยด้านคนที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนสมาชิก ซึ่งจะแสดงความเป็นปึกแผ่นและมั่นคงของสหกรณ์
2. การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้มีความรู้ในเรื่องของสหกรณ์ ซึ่งจะสร้างความซื่อสัตย์และสามัคคีให้กับสมาชิกสหกรณ์
3. จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมใหญ่แสดงถึงการใช้สิทธิและการมาทำหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์
4. การจัดการในสหกรณ์ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้จัดการสหกรณ์ที่จะสามารถบริหารสมาชิกสหกรณ์และจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จได้
5. การบริหารงานและการกำหนดนโยบายของสหกรณ์จะสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
6. การบริหารจัดการในสหกรณ์ควรจะต้องยึดในหลักของคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใสในการดำเนินงาน

## 2. ปัจจัยด้านเงินทุน (Money) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

### 2.1 เงินทุนของสหกรณ์เอง

เงินทุนของสหกรณ์เองประกอบด้วยทุนเรือนหุ้น ซึ่งสหกรณ์ออกหุ้นได้โดยไม่จำกัดจำนวนมีมูลค่าหุ้นละสิบบาท เงินสะสมเป็นทุนสำรอง เงินสะสมเป็นเงินทุนอื่น ๆ และเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่ผู้อื่นยกให้ เงินสำรอง และพ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 60 กำหนดไว้ว่าในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์จำกัดให้จัดสรรเป็นเงินสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละของกำไร และในข้อบังคับของสหกรณ์ข้อ 19 ได้ระบุที่มาของเงินสำรองไว้ดังนี้ ข้อ 20 ที่มาแห่งทุนสำรองนอกจากจัดสรรจากกำไรสุทธิตามข้อ 26 แล้ว บรรดาเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้แก่สหกรณ์ ถ้าผู้ยกให้มีได้กำหนดว่าให้ใช้เพื่อการใด ให้จัดสรรเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สิน นั้นเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ มาตรา 61 กำหนดไว้ว่าเงินสำรองจะถอนจากบัญชีได้เพื่อชดเชยการขาดทุนเท่านั้นเงินสะสมเงินทุน อื่น ๆ ตามข้อบังคับของสหกรณ์ข้อ 26 การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีได้ระบุไว้ให้สหกรณ์สามารถจัดสรรเป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล เป็นทุนสะสมไว้เพื่อการพัฒนากิจการของสหกรณ์ เพื่อบริการส่วนรวม เพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์หรือเพื่อดำเนินการอย่างอื่นของสหกรณ์ตามมติที่ประชุมใหญ่และเป็นทุนรับ โอนหุ้นโดยกำหนดไว้ไม่เกินร้อยละห้าของกำไรสุทธิ ด้านเงินทุนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการดำเนินการสหกรณ์จากงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ ( 2540 : 183,189) พบว่าสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากส่วนใหญ่มีทุนเรือนหุ้นเงินสำรองและทุนอื่นๆและมีทุนดำเนินงานมากกว่าสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย และจำนวนทุนมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การมีทุนมากทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาธุรกิจในลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองได้คล่องตัว และได้เสนอแนะว่าสหกรณ์ที่จะพัฒนาได้จะต้องมีทุนเรือนหุ้นมากกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไปมีทุนสำรองและทุนอื่นๆไม่ต่ำกว่า 3 ล้านบาท นอกจากนี้ อัดัม สมิท (Adam Smith) (ศุวกิจ ศรีปีดดา . 2549 : 12) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจว่า “การพัฒนาเศรษฐกิจนั้นเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีลักษณะการสะสมทุน (Commutative) และจะทำให้ตลาดโตขึ้น เกิดการแข่งขันกันทำมากขึ้นและเกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงขึ้น ทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มตามไปด้วย และจากทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจของ เดวิด ริคาร์โด กล่าวว่าเมื่อใดมีผลกำไรนายทุนจะสะสมทุน การแข่งขันกันสะสมทุนจะก่อให้เกิดความต้องการแรงงานเป็นผลทำให้ค่าจ้างแรงงานสูงเมื่อค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น จะมีแรงงานมากขึ้น แล้วจะทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต และจากรูปแบบ (Model) ของโดมาร์(Domar) และแฮร์ร็อด (Harrod) (ศุวกิจ ศรีปีดดา . 2549 : 18) โดมาร์และแฮร์ร็อด ต้องการจะแสดงให้เห็น

ทราบว่าเป็นสถานะเช่นใดจึงเป็นสถานะที่รักษาการเพิ่มของรายได้ประชาชาติที่แท้จริง ให้ดำเนินต่อไปโดยราบรื่น

พาร์เนล (Parnell . 1995:37) เน้นด้วยว่าเงินทุนที่เหมาะสมสามารถทำให้สหกรณ์ไปถึงเป้าหมายได้ และการควบคุมด้านการเงินคือระบบการจัดการที่สำคัญ ขอบเขตหลักของการควบคุมการเงินเกี่ยวข้องกับสหกรณ์คือ เงินทุน การบัญชี มาตรการทำกำไร และนโยบายการค้าและนโยบายราคา เงินทุนสินทรัพย์ภครชนิดหนึ่งและผู้ที่ช่วยหาเงินทุนก็คาดหวังว่าจะได้รับรายได้ตามแต่ระดับของตลาด การจัดการที่ไม่ดีจะไม่สามารถใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพได้

ทิร์เวล (Thirwell ,1987:42) วิเคราะห์ความล้มเหลวของ The Welsh Quality lamb Ltd. สหกรณ์แห่งนี้เปิดตัวลงในปี ค.ศ. 1986 พร้อมติดหนี้สมาชิกมากมาย ทิร์เวล (Thirwell) แจกแจงสาเหตุบางประการของความล้มเหลวนี้ ดังนี้

1. ขาดเงินทุน
2. คณะกรรมการดำเนินการไม่เข้าใจและไม่สามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงาน
3. คณะกรรมการดำเนินการมีจำนวนมากเกินไปและไม่สามารถควบคุมองค์กรได้
4. ประธานและกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจเหนือคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เหลือ
5. คณะกรรมการดำเนินการไม่เป็นอิสระในการทำงาน

รายงานฉบับนี้ศึกษาการจัดการสหกรณ์จากจุดยืนของกรรมการผู้รับผิดชอบต่อการจัดการที่ผิดพลาด เน้นบทบาทของประธานและกรรมการผู้จัดการ ในการเข้ามาควบคุมองค์กรและปิดบังข้อมูลทางการเงินจากคณะกรรมการดำเนินการ

ที่ปรึกษา ซีอีเอเอส (CEAS Consultants) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:5) วิเคราะห์ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศฝรั่งเศสและประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมุ่งหมายจะหาข้อสรุปที่มีประโยชน์แก่ประเทศอังกฤษ รายงานของเขายืนยันปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์คือ สะสมกำไรให้มากเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อการลงทุนในอนาคต ความสามารถในการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก สัดส่วนของรายได้รวมของสมาชิกที่มาจากการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์

ในรูปแบบ ของท่านทั้งสองให้ความสำคัญต่อการสะสมทุนว่าเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจซึ่งเน้นที่หน้าที่สองประการของการสะสมทุน คือ การลงทุนก่อให้เกิดรายได้ การลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของระบบเศรษฐกิจ โดยการเพิ่มสต็อกของทุน (Capital Stock) ให้ใหญ่กว่าเดิม

## 2.2 จำนวนเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ (Saving)

จากการสังเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรเมืองพัทลุง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเมืองนครศรีธรรมราช จำกัด ของ เพชร สิริบุหงส์ ผู้ตรวจราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th>, 21/1/2551) พบว่า สหกรณ์จะมีความมั่นคง ถ้าสหกรณ์มีอัตราการฝากเงินของสมาชิกเฉลี่ยแล้ว สูงกว่าเงินกู้ของสมาชิก และสหกรณ์ที่มีเงินฝากของสมาชิกเฉลี่ยสูงจะมีต้นทุนในการกู้ยืมจากที่อื่นน้อย ซึ่งเงินทุนจากแหล่งอื่นอัตราดอกเบี้ยจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ เป็นผลให้สหกรณ์ที่มีเงินฝากของสมาชิกมากจะทำให้สหกรณ์มีกำไรมาก ลดต้นทุนได้มากและยังสร้างความมั่นคงให้กับสหกรณ์ด้วย

## 2.3 เงินกู้ยืม (loans)

จากรายงานผล การดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์ทุกประเภทประจำปี 2550 ส่วนวิจัย และพัฒนาสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้สำรวจเกษตรกรและสมาชิกได้ สรุปผลการวิเคราะห์ การดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ทุกประเภท จำนวน 6,110 สหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้น 853,779.87 ล้านบาท เงินทุนภายในของสหกรณ์เอง 853,779.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 81.94 เป็นเงินจากแหล่งทุนภายนอกร้อยละ 18.06 และได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตรในรอบปี 2550 จำนวน 3,669 สหกรณ์ พบว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรมีเงินทุนดำเนินงาน 103,509 ล้านบาท มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 65.42 มาจากแหล่งทุนภายนอกเป็นเงินกู้ยืมและอื่นๆร้อยละ 34.58 จะเห็นว่าจำนวนเงินกู้ยืมจะเป็นแหล่งเงินที่สำคัญส่วนหนึ่งของแหล่งทุนของสหกรณ์ ภาคการเกษตร (<http://www.cpd.go.th>, 21/1/2551)

## 2.4 การได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาล

การได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาล ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปเงินอุดหนุนผ่านกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการค้าภายใน และทางจังหวัดในงบประมาณของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยจะอุดหนุนเป็น ทุนหมุนเวียนจ่ายขาดในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกในการจัดการขาย อุดหนุนเป็นทุน หมุนเวียนในการจัดหาสินค้า วัสดุอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายให้กับสมาชิกสหกรณ์ หรือเป็น เงินอุดหนุนในการสร้างโรงสี โรง ลานตาก ตลาดกลาง โรงผสมอาหารสัตว์ โรงเรือนต่างๆ รวมถึงอาคารร้านค้า เป็นต้น การช่วยเหลือของรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรผ่านทางสหกรณ์ เมื่อเกิดวิกฤตต่างๆ กับเกษตรกรภาวะหนี้สินในการปลดปล่อยหนี้สินเกษตรกร รัฐบาลได้จัด

เงินอุดหนุนเพื่อชดเชยให้กับสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วม โครงการฟื้นฟูสมาชิกสหกรณ์หรือโครงการช่วยเหลือด้านอุทกภัย จะชดเชยดอกเบี้ยให้กับสมาชิกสหกรณ์ร้อยละ 3 เป็นต้นซึ่งการช่วยเหลือจากรัฐบาลดังกล่าวแต่ละสหกรณ์จะได้รับการช่วยเหลือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการจัดทำโครงการของสหกรณ์นั้นๆ และผู้ที่มีส่วนผลักดันให้รัฐบาลอนุมัติงบประมาณมาอุดหนุน

ปัจจัยด้านเงินทุนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยผู้วิจัยเห็นว่า จำนวนเงินทุนของสหกรณ์เอง การได้รับความช่วยเหลือต่างๆ ในรูปเงินอุดหนุนจากรัฐบาล รวมทั้งเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ และเงินทุนที่กู้ยืมจากแหล่งภายนอก เงินทุนทั้งสี่ประเภทนี้จะมีส่วนผลักดันให้สหกรณ์ดำเนินงานสำเร็จได้

### 3. วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน (Material)

ผู้วิจัยได้นำศึกษามา 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นอุปกรณ์สำนักงานใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัย และส่วนของอาคารสำนักงานจากการวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 187) พบว่า กลุ่มสหกรณ์ที่มีการใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย รวมทั้งคอมพิวเตอร์จะเป็นกลุ่มสหกรณ์ที่มีความประสบผลสำเร็จสูง ทั้งนี้เพราะการดำเนินธุรกิจต่าง เช่น การชำระเงิน การฝากเงิน การซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตร หรือ การรวบรวมผลผลิต เพื่อจัดการขาย หากใช้ระบบคอมพิวเตอร์จะได้ไบเบิ้ลที่รวดเร็ว และมีความแม่นยำสูง สมาชิกสหกรณ์จะได้รับความสะดวกสบายมากกว่า สอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ ของ อัดัม สมิท (สุวกิจ ศรีปีดลา . 2549 : 13) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเศรษฐกิจก็จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายนอกที่เอื้ออำนวยด้วยกล่าวคือ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Independence) และเป็นส่วนประกอบของกันและกัน (Complementary) เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งเจริญขึ้น ก็จะเป็นผลให้ส่วนอื่นเจริญตามไปด้วย” และจากทฤษฎีการบริหารของ มาลินโนสกี (Malinowski) (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 102) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ต้องมีอุปกรณ์ หรือทรัพยากรในสำนักงานที่ทันสมัย อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งในแง่การบริหาร ในด้านอุปกรณ์สำนักงานและตัวอาคารสำนักงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และ สมาชิกสหกรณ์ที่มาติดต่อ ในการจัดการขาย

ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์สำนักงานเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยผู้วิจัยเห็นว่า วัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ รวมทั้งตัวอุปกรณ์สำนักงานและอาคารสำนักงาน จะมีส่วนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง สมาชิกสหกรณ์ได้รับบริการดีขึ้น และยัง



สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกสหกรณ์และบุคคลภายนอกได้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้

#### 4. ปัจจัยการจัดการสหกรณ์ (Management) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

##### 4.1 จำนวนพนักงานสหกรณ์

ตามโครงสร้างของสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์จะมีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้างานและจะมีแผนกงานต่างๆ ไว้คอยบริการสมาชิกสหกรณ์ การจัดการถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์การเกษตรประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวจากการศึกษาของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 185) พบว่าในกลุ่มสหกรณ์การเกษตรที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก จะมีแผนกงานหลักครบถ้วน คือ งานสินเชื่อ งานบัญชี งานการเงิน และงานการตลาด จะมีพนักงานตามแผนกงานต่างๆ ครบเพื่อให้บริการสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง รวมกันประมาณ 10 คน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) (ธงชัย สันติวงษ์ . 2543: 24) ที่ได้กล่าวถึงไว้ว่าการจัดองค์การ (Organizing) ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมจะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ และได้กล่าวถึงหลักการจัดการ (Management Principle) กล่าวไว้ว่า การจัดการต้องมีการมอบหน้าที่ และความรับผิดชอบงานของแต่ละแผนกงาน และจัดพนักงานทำงานตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงตามหลักเศรษฐศาสตร์ และ เฮอร์วิก (Urwick) ได้กล่าวไว้ใน POSDCORB Model ในตัวย่อ Staffing หมายถึง การนำเอาบุคคลทั้งหมดในคณะขององค์การนั้นมากำหนดหน้าที่ไว้อย่างแน่นอน และยังมีทฤษฎีบริหารของ เฟรดเดอริค (Frederick) (เจริญ สุวรรณโชติ . 2544 : 115) ได้กล่าวไว้ว่า การแบ่งแผนกงานการทำงานเป็นส่วนย่อย ๆ จะต้องมีสายงาน การบังคับบัญชา ตามสายงานชัดเจน

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (The International Labour Organization; ILO) นิยามการจัดการว่า เป็นศิลปะของการสั่งการ/ชี้นำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน จะเห็นว่าหากไม่มีความคิดชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการจัดการ (Managerial Functions) แล้วเราจะไม่สามารถบอกได้ว่าสิ่งที่คาดหวังจากผู้จัดการและกลุ่มคืออะไร

โคล (Cole . 1990 : 37) อธิบายบทบาทหน้าที่การจัดการ 6 ข้อ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การทำข้อผูกพัน (Contracting)
4. การสั่งการ (Ordering)



## 5. การนำ (Leading)

## 6. การควบคุม (Controlling)

ความสามารถของผู้จัดการในการพัฒนาบทบาทเหล่านี้ มีความสำคัญในสหกรณ์มาก (หมายความว่าสหกรณ์เป็นองค์กรที่ต้องพึ่งพาบุคลากรมากกว่าองค์กรแบบอื่น) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงลักษณะพิเศษของการจัดการองค์กรที่ควบคุม โดยหลักประชาธิปไตย ในทางปฏิบัติสิ่งแรกที่ต้องทำคือต้องนิยามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้ง ส่วนผู้จัดการต้องเป็นผู้ปฏิบัติ จะเห็นว่าการกระจายอำนาจและหน้าที่มีความสำคัญมาก

ปัจจัยทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์การจัดการ คือ การตัดสินใจ แอนซอฟ (Ansoff . 1995 : 45) แนะนำขอบเขตของการตัดสินใจ 3 ข้อ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategic)
2. ปฏิบัติการ (Operational)
3. การบริหารจัดการ (Administrative)

กลยุทธ์ถูกกำหนดมาจากคณะกรรมการ ดังนั้นในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้จัดการที่ใช้นโยบายเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการจะสามารถตัดสินใจได้ทั้งด้านบริหารและปฏิบัติการอย่างไรก็ตาม ขอบเขตทั้งสามดังกล่าวอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องมีการทบทวนปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา หากเราไม่ปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ นโยบาย และการดำเนินการขององค์กรก็หมายความว่าองค์กรไม่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งจะทำให้องค์กรไม่เติบโตหรือเสื่อมถอยลง ตัวแปรสำคัญของการจัดการอื่น ๆ ได้แก่ การสื่อสาร คณะบุคคล การมีคำสั่งการอย่างชัดเจน (Clear Order Declaration) การทำงานเป็นทีม ระดับ (เชิงปริมาณ) ของการบรรลุวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์กับภายนอก

พาร์เนล (Parmell . 1995 : 51) ให้นิยามการจัดการว่าเป็นการใช้ทรัพยากรในเชิงเศรษฐศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนแล้ว เขายังแบ่งการจัดการออกเป็น 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การกำกับ และการควบคุม

จากงานเขียนทางวิชาการก่อนปี ค.ศ. 1995 การจัดการสหกรณ์ไม่ควรแตกต่างจากการจัดการของธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ ที่มีในระบบเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์และกระบวนการจัดการมีความคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันที่ลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์แรกของสหกรณ์จะสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรโดยตรง นั่นคือการบริการสมาชิก

## 4.2 การควบคุมภายใน (Controlling)

เป็นตัวแปรหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์การเกษตรประสบผลสำเร็จ ได้จากงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 187) กล่าวไว้ว่าสหกรณ์การเกษตรกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ มาก มีการควบคุมภายใน เป็นระบบชัดเจนกว่า และจากทฤษฎีการจัดการของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวถึงการควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว และ โจเซฟ เอล แมสสิ (Joseph L. Massie) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:5) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ว่า การควบคุม (To Control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น องค์การที่ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันได้ และนอกจากนี้ ลัทธิตกาล ศรีวะรมย์ ได้กล่าวไว้ในหนังสือองค์การและการจัดการ ( 2550 : 639) ว่า หลักของการ ควบคุมเพื่อการป้องกัน (The Principle of Preventive Control) เช่นการควบคุมเพื่อป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้น หรือหมายถึง การควบคุมซึ่งมุ่งที่ทรัพยากรด้านมนุษย์ วัสดุ และการเงินซึ่ง มนุษยวิธานในองค์การมีการยอมรับ การควบคุมเพื่อการป้องกันอย่างแพร่หลาย โดยมีข้อสมมติ 3 ประการคือ 1 ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติจะมีข้อผิดพลาดต่ำสุด 2 การทำงานเพื่อการจัดการสามารถ วัดได้ แนวความคิดในการจัดการ หลักเกณฑ์ และเทคนิค เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่มี ประโยชน์ในการจัดการทำงานในการบริหาร 3 การประยุกต์ใช้หลักการจัดการสามารถประเมินได้ นอกจากนี้ มิซริพาสสิ (Misrepassi) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:8) ได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ในประเทศอิหร่านพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์ที่มีค่า สัมพันธ์สูงสุด คือ การวางแผนและการควบคุม

## 4.3 การประชาสัมพันธ์ (Communication)

การดำเนินงานสหกรณ์ ดำเนินงานกับสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก และมีธุรกิจต่างๆ ที่ต้อง ติดต่อกับบุคคลภายนอก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ งานต่างๆ เพื่อให้สมาชิก ได้รับทราบและเข้าใจในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ได้รับทราบฐานะกิจกรรมต่างๆ ด้านการ ติดต่อสื่อสารกมลทิพย์ คติการ (2540 : 187) ได้วิจัยพบว่ากลุ่มสหกรณ์การเกษตรที่ประสบ ความสำเร็จทางธุรกิจ จะมีเครื่องมือที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุ สื่อสาร เป็นต้น และจากทฤษฎีความทันสมัยด้วยการสื่อสาร (Communication Theory of Modernization) โดย แดเนียล ลีเนอร์ (Daniel Lerner) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:4) อธิบายว่า ความทันสมัยเกิดจากการสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดการขัดเกลาทางสังคม

ซึ่งเป็นตัวทำให้มีการปลูกฝังจินตนาการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวต่างๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อันเป็นตัวนำความทันสมัยมาสู่สังคม นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ ยังกล่าวไว้ในหนังสือหลักการจัดการ (2543 : 119) ว่าความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในการจัดการ เป็นเครื่องมือที่จะสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

#### 4.4 การวางแผน (Planning)

การวางแผนในสหกรณ์การเกษตรมีทั้งการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนระยะสั้นเป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาไว้ 1 ปี เป็นแผนการดำเนินงานในรอบปี โดยฝ่ายจัดการของสหกรณ์นำเสนอแผนให้คณะกรรมการเสนอที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่ออนุมัติ ซึ่งจะมีการประชุมใหญ่สามัญภายใน 150 วัน ของวันปิดบัญชีสหกรณ์ และแผนระยะยาวเป็นแผนที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ 3-5 ปี ในการวางแผนถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากในการที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จหรือไม่ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในหลักการจัดการ (The Principles of Scientific Management) (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 243) ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการที่ได้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้หมายความว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่าง จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขอบข่ายวิธีการ และกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ แดเนียล อี กรีฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีบริหารของ กรีฟฟิธส์ (Griffiths) (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 179) ว่าการวางแผนการ (Programming) คือการจัดหาวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการที่จะนำเอาไปใช้โดยอาศัยโครงสร้างของการตัดสินใจที่จะนำผลสรุปเอามาทำให้เกิดประสิทธิภาพ โดยอาศัยระยะเวลาที่แน่นอนรวดเร็วและแม่นยำ

จะเห็นว่าการจัดทำแผนงาน เห็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้รู้ทิศทางการดำเนินงานและวิธีที่จะปฏิบัติให้งานสหกรณ์สำเร็จลุล่วงไปได้

## 5. ปัจจัยด้านการตลาด (Marketing) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

### 5.1 ธุรกิจซื้อ

ธุรกิจการซื้อหมายถึง การจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกควบคู่กับวัตถุประสงค์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรมักจะทำธุรกิจนี้ เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช น้ำมัน รถไถหรือสินค้าอุปโภค เช่น ข้าวสาร เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนี้โดยตรง โดยเน้นที่สินค้าอุปโภค บริโภค

วัตถุประสงค์ของธุรกิจซื้อ คือ

1. เพื่อให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดีในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบจากผู้ค้าทั่วไปซึ่งหวังกำไรมาก

2. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกอย่างสอดคล้องกับชีวิต เพราะการดำเนินชีวิตจำเป็นต้องใช้สินค้า สิ่งของ สมาชิกจำเป็นต้องซื้อสินค้า จึงเป็นธุรกิจหนึ่งที่ใช้เพิ่มการมีส่วนร่วมจากสมาชิกได้

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจซื้อ

1. บุคลากรสหกรณ์มีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่สมาชิก คณะกรรมการ ผู้นำกลุ่ม เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ หากสามารถให้บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมได้ทั้งหมด ธุรกิจก็จะประสบผลสำเร็จ เพราะมีลูกค้าที่แน่นอนเป็นลูกค้าประจำ สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงเหมือนกิจการทั่วไป

2. การบริการสมาชิกที่ร่วมธุรกิจที่ร่วมธุรกิจให้เกิดความประทับใจ สมาชิกจะมีความต้องการร่วมธุรกิจกับสหกรณ์ต่อไป เป็นการสร้างความภักดีต่อองค์กร

3. สร้างเครือข่ายสหกรณ์ นอกจากการดำเนินธุรกิจซื้อจะประสบผลสำเร็จได้จากสมาชิกแล้ว เครือข่ายระหว่างสหกรณ์มีความจำเป็นอย่างมาก เช่น ข้าวสารของสหกรณ์อาจนำไปฝากขายกับสหกรณ์อื่นหากสามารถสร้างเครือข่ายขายเป็นลักษณะ โยแมงมุมได้จะส่งผลให้มีความมั่นคงทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

4. ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายรัฐบาลหรือสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

5. คุณภาพสินค้า เพราะธุรกิจซื้อของสหกรณ์ต้องเป็นที่น่าเชื่อถือของสมาชิก ในเรื่องคุณภาพของสินค้าสหกรณ์จะมีข้อได้เปรียบจากร้านค้าทั่วไป คือมีการสำรวจความต้องการซื้อก่อน จึงทำให้ไม่มีสินค้าหมดอายุ หรือค้างสต็อก

6. วิเคราะห์คู่แข่ง ปัจจุบันคู่แข่งของสหกรณ์มีมากมาย ต้องวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงธุรกิจของสหกรณ์ ข้อมูลที่ควรนำมาเปรียบเทียบ คือ ภูมิหลัง นโยบาย ผู้นำ กิจกรรม ส่งเสริมการตลาดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความมั่นคงด้านการเงิน เครือข่ายของคู่แข่งชั้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 196 )

## 5.2 ธุรกิจการขาย

ธุรกิจการขาย หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่ายหรือแปรรูป เป็นการดำเนินการตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งสหกรณ์ ในการทำงานร่วมกันไม่ใช่ต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างขายผลผลิตที่สหกรณ์รวบรวมนั้นเป็นผลผลิตทางการเกษตรหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่สมาชิกทำการผลิต

### วัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1. เพื่อเพิ่มรายได้กับสมาชิก เนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิตผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคารับซื้อต่ำ การรวมกันขายให้กับสหกรณ์เพื่อสหกรณ์นำไปจำหน่ายจะสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถกำหนดราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม

2. เพื่อสร้างความถูกต้องในระบบการชั่ง ตวง วัด ป้องกันการเอารัดเอาเปรียบ จากระบบการตลาดที่มีความไม่ยุติธรรม ไม่เที่ยงตรง โดยสหกรณ์สามารถควบคุมการจัดการด้านดังกล่าวให้เป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงธรรมได้ ภายใต้อหัครการสหกรณ์ไม่แสวงหากำไร

3. เพื่อจัดระบบการประกอบอาชีพ วางแผนผลผลิตให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภค โดยสหกรณ์สามารถสำรวจตลาดก่อนแนะนำการผลิต ให้สมาชิกมีผลผลิตที่ตลาดต้องการ มีช่วงเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม

### ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจการขาย

1. บุคลากรการสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับธุรกิจขาย โดยการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของธุรกิจตามบทบาทหน้าที่ ความร่วมมือเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จของสหกรณ์ สหกรณ์ใดได้รับความร่วมมือจากบุคลากรย่อประสบความสำเร็จในทิศทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ไม่ได้ระบบความร่วมมือย่อมล้มเหลวและฐานความร่วมมือที่สำคัญคือสมาชิกสหกรณ์

2. เชื่อมโยงธุรกิจกับภาคเอกชนและระหว่างสหกรณ์อื่นๆ เป็นการแปรเปลี่ยน จากคู่แข่งเป็นคู่ค้าจากการแข่งขันเป็นความร่วมมือ จากศัตรูเป็นมิตรภาพ จากภาวะเป็นพลัง



3. มีบริการที่ดีให้กับสมาชิก ปัจจัยนี้มีความสำคัญในทุกธุรกิจที่มี ความเกี่ยวข้องกับคน เนื่องจากคนมีการยึดตัวตน การได้รับบริการที่ดีเป็นการทำให้มีคุณค่า แต่ในกรณีที่ทำให้คนไม่มีคุณค่าย่อมไม่ต้องการใช้บริการ

4. ผลผลิตต้องมีคุณภาพ ปัจจัยนี้ควรมีการสร้างระบบตรวจสอบย้อนกลับ ได้ว่าผลผลิตใดมาจากแหล่งใดเพื่อการรับประกัน ในกรณีคุณภาพดีสามารถใช้เป็นข้อมูลในการเพิ่มยอดขายการร่วมธุรกิจ ในกรณีคุณภาพไม่ดีสามารถร่วมพัฒนาแก้ไขปัญหาการผลิตได้ ระบบนี้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย และในปัจจุบันห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย กำลังให้ความสำคัญ

5. สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการยึดตลาดเป็นหลักในการผลิต สถานการณ์ปัจจุบันต้องการสินค้าที่ปลอดภัยจากสารเคมี เป็นสินค้าที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นมิตรกับธรรมชาติ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าบางชนิดเมื่อทำด้วยมือจะมีราคาสูง

6. วิเคราะห์คู่แข่งขั้นอื่นๆ ที่ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน โดยหลักของการผลิตจะยึด 3 ประการคือ เป็นผลิตภัณฑ์แรกย่อมสร้างความสนใจของลูกค้า หากเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันต้องมีความแปลกแตกต่างจากเดิม หากเหมือนกันต้องดีกว่าหรือดีที่สุดที่สุดในบรรดาผลิตภัณฑ์เดียวกัน

7. มีการส่งเสริมการผลิต อันเป็นกิจการที่เดิมสหกรณ์ไม่มีจึงต้องสร้างขึ้นใหม่ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2550 : 201 )

จากงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 196) ได้กล่าวไว้ว่า การตลาดของสหกรณ์ จะดำเนินธุรกิจได้ด้วยดี จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ช่วยแนะนำและจากข้อเสนอแนะกาดำเนินงานของสหกรณ์ และจากทฤษฎีการบริหารของ มารีโนสกี (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 103) ได้กล่าวถึงเครื่องมือ ที่จะทำให้การบริหารได้ดำเนินไปบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย มี 5 M คือ Man Money Material Marketing Management และปัจจุบันเพิ่มอีก 1 M คือ Minute และ ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 8) ได้ให้ความหมายของการตลาดไว้ในหนังสือหลักการจัดการ ว่า การตลาด (Market) คือ ตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการจะมุ่งขายสินค้า คือ ผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์ และการจัดหาปัจจัยการผลิต และเครื่องมือการตลาดมาจำหน่าย ทั้งนี้จะขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ และการขยายตัวของรายได้และประชากร ธุรกิจซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้เงื่อนไขสำคัญ คือ ต้องสามารถรวบรวมผลผลิตขาย หรือ ซื้อสินค้ามาจำหน่ายตามเป้าหมาย อันจะส่งผลต่อเนื้อทำให้มีกำไร ซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงถาวรที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และต้องมีการคาดคะเนได้ถูกต้อง และฝ่ายจัดการ จะต้องให้ความสนใจลักษณะความเป็นไปของตลาด การวิเคราะห์ตลาด และความต้องการสินค้าของกลุ่มสมาชิก เซอร์เมน ฮาร์เดสตี ได้พบว่า การตลาดของสหกรณ์การเกษตรแคลิฟอร์เนียมีคุณลักษณะของสหกรณ์สามารถสร้าง



อำนาจตลาดได้หลากหลายชนิด ข้อเท็จจริงที่ว่าสหกรณ์สามารถหาผลผลิตขั้นปฐม ได้โดยตรง จากสมาชิกผู้ผลิตนั้นเป็นข้อได้เปรียบของสหกรณ์ จากการสำรวจทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2003 มีผู้บริโภค 69% ที่ยอมรับว่ามีแนวโน้มว่าจะซื้ออาหารที่ผลิตโดยสหกรณ์ที่มีเกษตรกร เป็นเจ้าของ และ 64% เห็นว่าอาหารที่ผลิตโดยสหกรณ์ของเกษตรกรเองมีคุณภาพสูงกว่าอาหาร จากที่อื่น สหกรณ์ในแคลิฟอร์เนียมีบทบาทสำคัญในภาคเกษตรของรัฐแคลิฟอร์เนีย สร้างปริมาณ ธุรกิจกว่า 8 พันล้านเหรียญในปี 2001 สำหรับสหกรณ์การผลิตและบริการที่เน้นไปที่ธุรกิจบริการ หลักของคณนนั้นดูเหมือนว่าอนาคตจะสดใส สหกรณ์ที่ทำตลาดร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลก็ สามารถทำให้ผู้ผลิตสามารถอำนาจอุตสาหกรรมค้าปลีกอันเหนียวแน่นคุณลักษณะของ สหกรณ์จึงสามารถใช้เป็นกลยุทธ์การตลาดที่ทรงพลังได้ เซอร์แมน ฮาร์เดสตี (Sherman Hardesty . 2004 : 38) พาร์เนล (Parnell , 1995: 34) กล่าวว่าสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ วัตถุประสงค์ขั้น ปฐมจะขึ้นอยู่กับประเภทของสหกรณ์ เช่น ขายอะไร ใครเป็นลูกค้าธุรกิจอยู่ตรงไหนของ Value chain เป้าหมายปฏิบัติการกว้างมากกว่าและตอบคำถามเกี่ยวกับส่วนต่างกำไร ส่วนแบ่ง การตลาด นอกจากนี้ โอจา (Oja . 1986 : 56) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายราคาเป็นสิ่งที่ ตัดสินใจยากที่สุดของผู้จัดการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา สามารถทำสำเร็จได้โดยผ่านต้นทุน หรือตลาดก็ได้ การที่มีอุปสงค์หรืออุปทานของสินค้าที่แน่นอนจะนำไปสู่การบริการแบบไม่ แข่งขัน (Noncompetitive Service) และ พาร์เนล (Parnell . 1992 :24) ยังกล่าวว่า สหกรณ์ที่มีรายได้ ที่แน่นอนต่ำจะไม่มีแรงกดดันเพียงพอที่จะทำให้สมาชิกได้ราคาสินค้าและบริการที่ดีที่สุด สมาชิก จะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์ถ้าเขาได้รับราคาที่สูงกว่าในที่อื่น ๆ และดูเหมือนว่ามีเกษตรกรจำนวน มากขึ้นต่อต้านหลักความเท่าเทียมกันด้านราคาและสินเชื่อ ชราดอร์ (Schrader) ( กรมส่งเสริม สหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551: 4) พบว่าความรู้สึกของสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์และธุรกิจที่ ไม่ใช่สหกรณ์แสดงผลออกมาว่าถ้าวิเคราะห์เรื่อง ราคาที่มีเสถียรภาพ การจัดหาบริการและผลผลิต ข้อมูล การลดต้นทุน การสนองต่อความต้องการพิเศษต่างๆ และการสนับสนุนการร่วมมือแนวตั้ง สมาชิกจะรู้สึกว่าการที่ ไม่ใช่สหกรณ์ดีกว่า (ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไร) แต่ถ้า วิเคราะห์เรื่องระบบการตลาด อำนาจการควบคุมของตัวแทนของตลาดและการกระจาย ผลประโยชน์ สมาชิกเห็นว่าสหกรณ์ดีกว่า เจนสัน (Jenson) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสาร เผยแพร่ . 2551:5) สำรวจผู้ผลิตนมในรัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปัจจัยที่มี ผลต่อการเลือกผู้ซื้อนม พบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้เกษตรกรชอบขายนมให้สหกรณ์มากกว่าเพราะ ปลอดภัยและบริการดี ส่วนเกษตรกรที่ชอบขายให้ผู้ซื้อรายอื่นมากกว่าชอบที่ราคาดีกว่า

ปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยพอสรุปได้ คือ ปริมาณการซื้อขาย การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ของสมาชิกสหกรณ์ที่มีต่อสหกรณ์ จะสามารถ วัดถึงความสำเร็จของการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร ได้ในด้านการตลาด

## 6. ปัจจัยด้านเครื่องมือการตลาด (Machine)

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวไว้ในหลักการจัดการ (2550 : 17) ว่าในการจัดการนั้น มีปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจข้อหนึ่ง คือ เครื่องจักร (Machine) เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการใช้งาน ในเรื่องการบริหาร เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีบริหารของ เทเลอร์ (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 116) ว่าองค์กรจะต้องจัดหาเครื่องมือใช้ที่มีความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และในการลงทุนเพื่อให้เกิดผลผลิตนั้น จะต้องคำนึงถึงผลผลิตจะได้กำไรหรือขาดทุนมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ ลิเคิร์ต (Likert) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีบริหารของ ลิเคิร์ต (Likert) (เจริญผล สุวรรณโชติ . 2544 : 137) ว่าในการบริหารงานทุกประเภทจะต้องประกอบด้วยวัตถุดิบ (Inputs) และผลผลิต (Outputs) โดยผลผลิตขององค์กรที่สามารถนำออกมาเพื่อตีราคาหรือประเมินผลเพื่อแสดงถึงความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เครื่องมือการตลาดของสหกรณ์การเกษตรที่มีอยู่เป็นส่วนใหญ่ได้แก่ ฉาง ลานตาก ตลาดกลาง และจะมีสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินงานในการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงปศุสัตว์โดยจะผลิต พ่อพันธุ์ แม่พันธุ์ หรือผลิตลูกสายพันธุ์ คือ ก็จะมีโรงผสมอาหารสัตว์ คอกปศุสัตว์ และสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวม ข้าว ของสมาชิกสหกรณ์มาสี ก็จะมีโรงสี ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าของข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสารรวมทั้งเครื่องบรรจุข้าวสาร ในสหกรณ์ที่มีเครื่องจักรเหล่านี้ครบถ้วนทุกด้านจะสามารถเอื้ออำนวยในการส่งเสริมอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็จะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ไปด้วย

ปัจจัยด้านเครื่องมือการตลาดที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยเห็นว่า เครื่องมือการตลาดจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจซื้อ และการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์ออกไปจำหน่ายได้มากขึ้น ถ้าเครื่องมือการตลาดมีครบถ้วน สามารถบริการสมาชิกสหกรณ์ได้ เช่น โรงสี โรงผสมอาหารสัตว์ ตลาดกลางประจำตำบล ฉาง ลานตาก รถตัดรถบรรทุก รถไถ เป็นต้น จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถวัดความสำเร็จในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรได้

## 7. ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ (Motivate)

สิ่งจูงใจของสมาชิก พนักงาน และกรรมการของสหกรณ์การเกษตร นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงความประสพผลสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกมีสิทธิได้รับเงินปันผลตามหุ้นเฉลี่ยคืน ตามส่วนธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 หลังจากสหกรณ์ที่มีกำไรจะจัดสรรกำไรสุทธิไว้ เป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่า แล้วไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ประกาศปัจจุบัน ไม่เกินร้อยละ 10 และเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่มีกำไร โดยสมาชิกสหกรณ์คนใดทำธุรกิจมากก็จะได้รับเงินเฉลี่ยคืนมาก นอกจากนี้กำไรสุทธิส่วนหนึ่งยังจัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ ซึ่งจัดสรรเป็นเงินช่วยเหลือสมาชิก เป็นสวัสดิการรักษายาบาล ช่วยเหลือสมาชิกประสบภัยต่าง ๆ เป็นต้น ในส่วนของพนักงานและกรรมการในแต่ละปีจะมีการจัดสรรกำไรสุทธิ เป็นเงินโบนัสไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ แต่ต้องเป็นกำไรที่ไม่เกิดจากรายได้ค้างรับ และพนักงานยังได้รับการช่วยเหลือสวัสดิการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นตามระเบียบของสหกรณ์ เช่น ค่ารักษายาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลืออื่นๆ ตามแต่ฐานะของสหกรณ์ จากงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 196) พบว่า ด้านสวัสดิการของพนักงานใน สหกรณ์การเกษตรที่ประสพผลความสำเร็จทางธุรกิจจะจัดสวัสดิการให้สูงกว่าสหกรณ์การเกษตรที่ประสพผลความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางหรือน้อย และในการจ่ายเงิน โบนัสกรรมการ และพนักงานสหกรณ์ในกลุ่มสหกรณ์การเกษตรที่ประสพความสำเร็จจะสามารถจ่ายเงิน โบนัสได้ทุกสหกรณ์มากน้อยแล้วแต่กำไรสุทธิที่เกิดขึ้น นอกจากนี้บางสหกรณ์ยังจัดสรรให้ถึงประธานกลุ่มด้วย โฮวาร์ดและคลอสเลอร์ (Howard and Klosler . 1991 : 34) ได้สัมภาษณ์ผู้จัดการและกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การตลาดในประเทศแคนาดา พบว่าปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ประสพผลสำเร็จ คือ การจ่ายค่าจ้างงานที่เหมาะสมแก่ผู้จัดการที่พร้อมด้วยความสามารถที่สหกรณ์ต้องการ และ สุดา เค (Sudha K. 2005 : 94) ศึกษาสหกรณ์ขึ้นประณม 5 รัฐในประเทศอินเดีย พบว่า การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ และการจัดทำประมาณ ในเรื่องของ สวัสดิการ การฌาปนกิจ การกุศล การศึกษา วัฒนธรรม การพัฒนาชนบท การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด บริการตั้งเกิดจนตาย และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สหกรณ์ควรใช้ระบบการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนเพราะจะทำให้ความจงรักภักดีและการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกเข้มแข็งยิ่งขึ้น และสหกรณ์ควรจัดสรรเงินสำหรับกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์ ควรตั้งกองทุนและจัดสรรกำไรก่อนหักเงินสำรองเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการที่มีลักษณะของ เฟรดเดอร์ริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดสรรค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ และผลผลิตที่สูงขึ้น และจากหลักการจัดการ (Management Principles)

ของ ฟาโยล (Fayol) (ธงชัย สันติวงษ์ . 2543 : 23-25) ได้กล่าวไว้ว่าในหลักของการให้  
ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรม และเกิดความพอใจ และเป็น  
ประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ลูกจ้างและนายจ้างให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน  
และจากทฤษฎีการจูงใจ ของ มาสโลว์ (Maslow) (ธงชัย สันติวงษ์ . 2543:113) ได้กล่าวไว้ว่าทุก  
คนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย  
ซึ่งความจริงข้อนี้ช่วยให้ทราบว่า การจูงใจจะสามารถทำได้ตลอดเวลา และจากทฤษฎีการจูงใจของ  
เฮอรัลด์เบิร์ก(Herzberg) ซึ่งกล่าวว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และมีได้ขึ้นอยู่กับ  
ผู้บริหาร โดยตรงและปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้นจะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้  
นอกจากนี้ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาการจูงใจนั้นส่วน  
ใหญ่จะมาจากผู้บริหารเอง การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ หรือ เป็น ไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของ  
ผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และได้เปรียบเทียบตามสมมติฐานในทฤษฎี X และทฤษฎี  
Y นอกจากนี้ เอลวิน และแกลี (Edwin A.Locke and Gary P. Latham) (เสนาะ ดิยาวี  
. 2544 : 221 ) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Reward Goal Accomplishment) นั่นก็คือ การ  
ให้ผลตอบแทนตามผลงานจะช่วยให้คนมีความขยัน และทุ่มเทมากขึ้น เพราะรู้ได้แน่นอนยิ่งขึ้น  
เท่าไรก็ยิ่ง ได้เพิ่มขึ้นเท่านั้น

ฟูลตัน (Fulton) และ แอดโมวิช (Admowicz) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่,  
2551: 6) กล่าวว่าความต้องการของสมาชิกเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดของสหกรณ์ และ  
วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กร โดยวิเคราะห์กรณีของสหกรณ์  
อัลเบอร์ต้า (Alberta Wheat Pool) ( กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่ . 2551:6) ซึ่งเป็น  
สหกรณ์การตลาดธัญพืชในอัลเบอร์ต้าประเทศแคนาดา ที่ผลิตธัญพืชได้ถึงร้อยละ 60 ของผลผลิต  
ทั้งหมดในพื้นที่ ปัจจัยที่แสดงว่าสหกรณ์ได้ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ได้แก่

1. ความสามารถในการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก
2. การขายปุ๋ยและผลิตภัณฑ์ควบคุมแมลง
3. สัดส่วนของรายได้รวมของสมาชิกที่มาจากการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์

ตัวอย่างของปัญหาที่จะพบต่อไปได้แก่ ความพอใจของสมาชิก แม้จะไม่มีใครกล่าวว่าสมาชิก  
คนไหนจะลาออกจากสหกรณ์ไปเมื่อไร แต่ถ้ามีกลุ่มสมาชิกไม่จงรักภักดีต่อสหกรณ์ขึ้นมาที่จะเป็น  
สิ่งบอกเหตุถึงอันตราย ฟูลตัน และแอดโมวิช (Fulton and Admowicz) ใช้ prisoner dilemma ใน  
ทฤษฎีเกมเข้ามาอธิบายปัญหานี้ได้ในหลายช่วงเวลา สตาทซ์ (Staatz . 1987 : 35) ยังใช้ทฤษฎีเกม  
อธิบายเรื่องความจงรักภักดีของสมาชิกและได้ผลต่างๆ กันไปในแต่ละช่วงเวลา กรณีใช้เกม  
ตัดสินใจเฉพาะช่วงเวลาหนึ่งได้ผลว่าสมาชิกจะออกจากสหกรณ์ ทุกๆ คนออกไป ทำให้สหกรณ์



ล้ม อย่างไรก็ตามถ้าใช้เกมในหลายๆ ช่วงเวลาจะได้คุณภาพเพราะพบว่าผู้เล่น (สมาชิก) เลือกลงสมัคร เขาสรุปว่าสมาชิกที่คิดจะลาออกจากสหกรณ์ในเร็ววัน จะจงรักภักดีต่อสหกรณ์น้อยกว่าคนที่คิดจะอยู่นาน ยกเว้นแต่สมาชิกที่แม้เมื่อลาออกไปแล้วก็ยังสามารถได้รับผลประโยชน์อยู่ (ทางด้านเศรษฐกิจหรือทางจิตวิทยา) สตัทซ์ (Staatz . 1987 : 23) ยังใช้ทฤษฎีเกมมาสร้างแบบจำลองการจัดการสหกรณ์แบบอื่นๆ อีก ผลที่ได้คือการกระทำกิจกรรมเป็นกลุ่มมีประสิทธิผลกว่าการกระทำโดยปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากเงื่อนไขที่ให้ ผู้เล่นเกม(สมาชิก) สามารถสื่อสารกันได้ และสามารถประนีประนอมกันได้ ดังนั้นจึงควรทำให้สมาชิกได้รู้ว่าการอยู่กับองค์กรจะให้ประโยชน์มากกว่า และต้องกระจายข้อมูลให้สมาชิกรู้ดีกว่าคงจะแยถ้าไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์

ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยเห็นว่า สิ่งจูงใจต่างๆ ได้แก่

1. จำนวนเงินโบนัส กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
2. จำนวนเงินเดือนเฉลี่ยต่อคน
3. จำนวนเงินปันผล
4. เงินเฉลี่ยคืน
5. เงินทุนช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์

6. จำนวนเงินที่จ่ายเป็นสวัสดิการพนักงานและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สิ่งจูงใจต่างๆ เหล่านี้ จะสามารถวัดถึงความสำเร็จของการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรได้

### การจัดมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร

กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร ไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ประกาศกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ไว้ ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2545 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 จึงออกประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ไว้ ดังนี้

1. การปฏิบัติภารกิจส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนด สหกรณ์เป็น 2 ระดับ คือ
  - 1.1 ระดับได้มาตรฐาน
  - 1.2 ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน



2. ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประกอบด้วย
  - 2.1 ผลการดำเนินงาน 3 ปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีกำไรต่อเนื่อง เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก
  - 2.2 ในรอบ 3 ปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์
  - 2.3 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้สอบบัญชีได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด
  - 2.4 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำกิจกรรม หรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยคำนวณจากจำนวนสมาชิกที่มีสิทธิ์จะได้รับเงินเฉลี่ยคืน
  - 2.5 สหกรณ์ต้องมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดไม่น้อยกว่า 100 คน เว้นแต่สหกรณ์ที่โดยสภาพหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไม่อาจมีสมาชิกถึง 100 คน ให้มีสมาชิกไม่น้อยกว่า 50 คน โดยไม่นับรวมสมาชิกสมทบ
  - 2.6 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มี การจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ
  - 2.7 ในรอบปีบัญชีย้อนหลัง 3 ปี สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ เป็นทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง
  - 2.8 ในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องไม่กระทำการใด อันเป็นการจงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์
3. สหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงาน ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัด มาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนดในข้อ 2 ตั้งแต่ (1) - (8) ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนดในข้อ 2 ตั้งแต่ (1) - (8) แม้เพียงข้อเดียวสหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
4. การวัดมาตรฐานสหกรณ์ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจัดทำทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง ณ วันที่ 1 กันยายน ของทุกปี และต้องกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 15 กันยายน ของทุกปีนั้น ๆ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดใดกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ครบทุกสหกรณ์แล้วให้ออกประกาศ และส่งสำเนาประกาศนั้นแจ้งให้ทุกสหกรณ์ในจังหวัดทราบโดยเร็วด้วย กับส่งสำเนา

ประกาศดังกล่าวให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ภายในห้าวันทำการ นับแต่วันที่ออกประกาศ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินวันที่ 25 กันยายน ของทุกปีนั้นการประกาศให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายประกาศนี้

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในไว้ โดยกำหนดระดับชั้นคุณภาพดี กับดีมาก จึงจะถือว่าผ่านมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน เป็นการประเมินคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร เพื่อแจ้งให้สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรทราบถึงระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน และนำข้อมูลไปปรับปรุงหรือรักษาชั้นคุณภาพที่ดีให้คงอยู่ต่อไป ทั้งนี้การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในถือเป็นกลไกที่สำคัญในการเสริมสร้างให้สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุมภายในที่ดีขึ้น ซึ่งผลจากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมั่นใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการปฏิบัติตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ การป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและความครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และช่วยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบตลอดจนช่วยปกป้องคุ้มครองเงินทุนของสมาชิกผู้ถือหุ้นได้

การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร เป็นการประเมินการควบคุมภายในของสหกรณ์ ตามแนวคิดของ COSO ที่มีองค์ประกอบ 5 ด้านเป็นตัวชี้วัด ได้แก่

ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม

ด้านการประเมินความเสี่ยง

ด้านกิจกรรมการควบคุม

ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ด้านการติดตามและประเมินผล

สำหรับการจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีระดับความยุ่งยากมากที่สุด ยุ่งยากมาก และยุ่งยากปานกลางให้ผู้สอบบัญชีประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมโดยใช้แบบประเมินคุณภาพสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร (แบบมาตรฐาน) ซึ่งได้มีการจัดทำโปรแกรมประเมินความเสี่ยงและจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในขึ้นเพื่อให้ผู้สอบบัญชีบันทึกข้อมูลผ่านระบบ Intranet ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีระดับความยุ่งยากน้อย และที่ไม่สามารถจัดระดับความยุ่งยากได้ ให้ผู้สอบบัญชีประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมโดยใช้แบบประเมินคุณภาพสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร (แบบข้อ) บันทึกข้อมูลผ่านระบบ Intranet ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เช่นกัน การประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในโดยใช้แบบประเมินคุณภาพสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร (แบบมาตรฐาน)

1. แบบที่ใช้ในการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน

ให้ทำการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรโดยใช้แบบประเมินคุณภาพสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรชุดเดียวกับการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมแต่เป็นการประเมินหลังจากที่ผู้สอบบัญชีได้สอบบัญชีเสร็จสิ้นแล้ว

แบบประเมินคุณภาพสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม

ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมด้านต่าง ๆ

2.1 ด้านการเงินการบัญชี

2.2 ธุรกิจสินเชื่อ

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2.4 ธุรกิจรวบรวมผลิตผล / แปรรูปผลิตผลทางการเกษตร และการผลิตสินค้า

2.5 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

2.6 ธุรกิจเงินรับฝาก

2.7 เงินลงทุนในหลักทรัพย์

2.8 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

2.9 เจาหนี้เงินกู้

2.10 สมาชิกและทุนเรือนหุ้น

ส่วนที่ 3 การประเมินระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 การประเมินระบบการติดตามและประเมินผล

2. วิธีการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน

ในการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรนี้ โปรแกรมฯ จะแสดงคำตอบของทุกข้อถามย่อยที่ผู้สอบบัญชีได้บันทึกไว้ก่อนการสอบบัญชีเพื่อประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมให้ในช่อง “หลังการสอบบัญชี” ดังนั้น ในการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในให้ผู้ประเมินทำการทบทวนทุกข้อถามย่อยว่าระดับการควบคุมภายใน

ของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรยังคงเป็นเช่นเดียวกับก่อนการสอบบัญชี หรือได้มีการเปลี่ยนไปจากเดิม หากมีข้อถามใดที่การควบคุมภายในเปลี่ยนไปจากเดิมให้ผู้ประเมินแก้ไขคำตอบให้เป็นไปตามระดับการควบคุมภายในของข้อถามนั้น ๆ

สำหรับแนวทางในการประเมินให้พิจารณาเช่นเดียวกันกับที่ได้อธิบายไว้แล้วในส่วนของการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุม

### 3. การคำนวณจັคซันคุณภาพการควบคุมภายใน

#### 3.1 การคิดค่าคะแนน

ส่วนที่ 1,3 และ 4 ให้คะแนนข้อถามย่อยในแต่ละปัจจัยเท่ากันทุกข้อ โดยมีคำตอบให้เลือก 3 คำตอบ คือ “ใช่” “ไม่ใช่” และ “ไม่มีกิจกรรม” ซึ่งในแต่ละคำตอบจะมีค่าคะแนน ดังนี้

1. เลือก “ใช่” เท่ากับ 1 คะแนน
2. เลือก “ไม่ใช่” เท่ากับ 0 คะแนน
3. เลือก “ไม่มีกิจกรรม” เท่ากับ 0 คะแนน

ส่วนที่ 2 ให้คะแนนข้อถามย่อยในแต่ละปัจจัยความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ โดยมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ

1. มีระดับการควบคุมภายในที่ดี
2. มีระดับการควบคุมภายในที่ดีพอสมควร แต่ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง
3. มีระดับการควบคุมภายในที่ยังไม่ดีเพียงพอ ต้องปรับปรุง
4. ไม่มีระดับการควบคุมภายใน หรือไม่มีการควบคุมในเรื่องนั้น ๆ
5. ไม่มีกิจกรรม

แต่ละข้อถามจะมีคะแนนเต็ม 3 คะแนน กรณีที่ตอบไม่มีกิจกรรมจะไม่นำข้อถามนั้นมาคิดฐานคะแนน ดังนั้นในการคำนวณฐานคะแนนจะลดลงเท่ากับจำนวนข้อถามที่เลือกตอบไม่มีกิจกรรม

การคิดค่าคะแนนจะแตกต่างกันตามระดับการควบคุมภายในที่เลือกตอบแต่ละระดับ ดังนี้

1. มีระดับการควบคุมภายในที่ดี 3 คะแนน
2. มีระดับการควบคุมภายในที่ดีพอสมควร แต่ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง 2 คะแนน
3. มีระดับการควบคุมภายในที่ยังไม่ดีเพียงพอ ต้องปรับปรุง 1 คะแนน
4. ไม่มีระดับการควบคุมภายใน หรือไม่มีการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ 0

คะแนน

### 3.2 ระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน

พิจารณาจากคะแนนที่คำนวณเพื่อจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น เกณฑ์มาตรฐาน 5 ระดับตามผลการประเมิน คือ

- |                                      |         |                       |
|--------------------------------------|---------|-----------------------|
| 1. มากกว่าร้อยละ 0.95                | หมายถึง | ระดับชั้นคุณภาพ ดีมาก |
| 2. มากกว่าร้อยละ 0.80 ถึงร้อยละ 0.95 | หมายถึง | ระดับชั้นคุณภาพ ดี    |
| 3. มากกว่าร้อยละ 0.60 ถึงร้อยละ 0.80 | หมายถึง | ระดับชั้นคุณภาพ พอใช้ |
| 4. มากกว่าร้อยละ 0.45 ถึงร้อยละ 0.60 | หมายถึง | ควรปรับปรุง           |
| 5. น้อยกว่า หรือ เท่ากับร้อยละ 0.45  | หมายถึง | ต้องแก้ไข             |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY