



คู่มือ ผู้จัดการธนาคารออมทรัพย์

ฉบับสมบูรณ์โดย
ชุมนุมธนาคารออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

เรียบเรียงโดย
สถาบันวิชาการด้านธนาคาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กุมภาพันธ์ 2549

คำนำ

คู่มือผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่จัดทำขึ้นในครั้งนี้ เป็นความริเริ่มของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) โดยได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (สว.สก.) จัดทำ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้มีการตรวจสอบเอกสารและเรียบเรียงเนื้อหาสาระสำหรับเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ ชสอ. ผลิตขึ้น ภายใต้หลักสูตรที่เกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และจัดทำเผยแพร่ในรูปแบบของ CD-ROM เพื่อการเผยแพร่แก่ผู้สนใจ

เนื้อหาของคู่มือผู้จัดการฯ จะประกอบด้วย หลายมิติ โดยเริ่มตั้งแต่ กรอบคิด หลักวิธีการ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการ จากนั้นจะเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการคน การบริหารการเงิน การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาไว้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ การติดตามประเมินผล/การควบคุมภายใน ตลอดจนแนวทางการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

หวังว่าการจัดทำและเผยแพร่เอกสารทั้งในรูปแบบของเอกสารและ CD-ROM ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานของผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ตามสมควร และใคร่ขอขอบคุณ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่ให้เกียรติแก่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ในการดำเนินการในครั้งนี้ และหากมีข้อบกพร่องประการใด สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ยินดีน้อมรับด้วยความขอบคุณ

(รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท)

ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

กันยายน 2549

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์
COOPERATIVE ACADEMIC INSTITUTE



สารบัญ

หน้า

บทนำ

บทที่ 1	แนวคิด ปรัชญา หลักการและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์	
	แนวคิดและปรัชญาสหกรณ์ออมทรัพย์	2
	คำนิยามสหกรณ์ คุณค่าสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์	5
	หลักการและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์	8
บทที่ 2	กฎหมายกับสหกรณ์ออมทรัพย์	
	กฎหมายสหกรณ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์	20
	กฎหมายสหกรณ์ทั่วไปและกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์	21
	โครงสร้างกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์	23
	เนื้อหากฎหมายสหกรณ์บางประการที่จำเป็นแก่สหกรณ์ออมทรัพย์	25
บทที่ 3	บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์	
	บทบาทในฐานะสหกรณ์	30
	บทบาทในฐานะสถาบันการเงิน	30
	บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่พึงมีต่อสมาชิก	32
	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์	38
บทที่ 4	การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	
	แนวคิดในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	42
	ลักษณะการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	45
	ระบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	46
	หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	โครงสร้างองค์กรและการจัดการงานบุคคลในสหกรณ์ออมทรัพย์
โครงสร้างองค์กร	52
แนวคิดการจัดการงานบุคคล	65
กระบวนการจัดการงานบุคคล	71
บทที่ 6	การบริหารการเงิน ในสหกรณ์ออมทรัพย์
เป้าหมายในการบริหารการเงิน	81
หน้าที่ในการบริหารการเงิน	82
หลักการบริหารการเงิน	85
บทที่ 7	ระบบสารสนเทศกับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์
ความหมาย	91
ความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	93
การวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ	94
การใช้งานสารสนเทศของผู้บริหารสหกรณ์	96
ความจำเป็นของสหกรณ์ในการใช้เทคโนโลยี	98
การใช้เทคโนโลยีในการทำงานของสหกรณ์	101
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	102
การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์	107

บทที่ 1

แนวคิด ปรัชญา หลักและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดประสงค์ :

- เพื่อให้ทราบกรอบคิด หลักและวิธีการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์



แนวคิดและปรัชญาสหกรณ์ออมทรัพย์

“การสหกรณ์” ตามความหมายของระบบการร่วมมือกันทำงานเพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลทั้งหลายที่สมัครใจเข้ามาทำงานร่วมมือกันนั้นได้ถือกำเนิดขึ้นในทวีปยุโรปในยุคที่มีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ในกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 ซึ่งยังผลให้กรรมกรโรงงาน ชวนา และผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ได้รับความเดือดร้อน จากการว่างงาน หรือรายได้ตกต่ำ เพราะเจ้าของโรงงานหรือนายจ้างได้นำเครื่องจักรไอน้ำเข้ามาใช้ และมีการสั่งซื้ออาหารหรือผลผลิตการเกษตรไม่ว่าจะเป็นธัญพืชหรือเนื้อสัตว์หรือวัตถุดิบอื่น ๆ จากต่างประเทศเข้ามาในราคาต่ำโดยเรือเดินทะเลที่ใช้เครื่องจักรไอน้ำซึ่งมีความเร็วสูงกว่าเรือใบ

สภาพความยากจนและความทุกข์ยากทั้งในเมือง และในชนบทของประเทศอังกฤษ เยอรมัน ฝรั่งเศส และอิตาลีในขณะนั้น ทำให้นักคิดและนักสังคมสงเคราะห์ในประเทศเหล่านั้น พยายามหาวิธีแก้ไขและช่วยเหลือซึ่งผลสุดท้ายสรุปได้ว่าการให้ความช่วยเหลือแบบองค์การกุศลหรือการสงเคราะห์ไม่ว่าในเรื่องอาหาร เสื้อผ้า หรือเงินทองไม่มีทางสำเร็จในการฟื้นฟูสภาพความเป็นอยู่ของเราให้พ้นจากความทุกข์ยากได้อย่างถาวร มีทางเดียวที่จะทำได้คือการส่งเสริมให้บรรดาบุคคลซึ่งอยู่ในความทุกข์ยากเหล่านั้นได้รวมกลุ่มกันและจัดระบบการทำงานร่วมกันในการแสวงหาสิ่งซึ่งพวกเขามีความต้องการอย่างเดียวกัน โดยพวกเขาจะต้องควบคุมดูแลกันเองในการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน บนหลักการแห่งความเท่าเทียมกัน

นี่คือที่มาและความหมายของ “การสหกรณ์” (Cooperation) ส่วนคำว่า “สหกรณ์” (Cooperatives) เป็นองค์การหรือคณะบุคคลที่ประกอบด้วยบุคคลหลายคน ซึ่งสมัครใจร่วมมือกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์และบนหลักการดังกล่าวแล้ว แต่บุคคลที่รวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ในอดีตหรือสมัยเริ่มแรกจะแตกต่างจากในปัจจุบันในประการที่ว่าบุคคลที่รวมกลุ่มกันในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่เฉพาะผู้ที่ยากจน หรือมีความเดือดร้อนทุกข์ยากเท่านั้น บุคคลทุกฐานะย่อมมีสิทธิที่จะร่วมมือกันจัดตั้งหรือสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ใดๆ ที่ตนมีความต้องการหรือมีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกันได้เสมอ หากคนมีความบริสุทธิ์ใจที่จะใช้บริการของสหกรณ์ไม่ว่าในรูปกิจกรรมทางเศรษฐกิจหรือธุรกิจใดๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการ เช่น การซื้อขายสินค้าหรือบริการ การรับฝากและให้กู้ยืมเงิน การประกันภัย การผลิตทางการเกษตร หรืออุตสาหกรรม หรือการก่อสร้างบ้าน เป็นต้น

ในกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ ธุรกิจหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์ดำเนินการย่อมจำกัดอยู่ที่ว่าส่งเสริมการออมทรัพย์ในหมู่สมาชิกอันได้แก่การสะสมเพื่อแปลงเป็นหุ้นในสหกรณ์และการรับเงินฝากประเภทต่างๆ กับการให้เงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินหรือเพื่อดำเนินกิจการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงแคบแก่สมาชิก เป็นต้น นอกจากนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์หลายสหกรณ์ ซึ่งรวมกันในรูปแบบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับภูมิภาคหรือระดับชาติ อาจจัดให้มีการประกันภัยด้านต่างๆ ให้แก่สมาชิกด้วย เช่น การประกันภัยเพื่อคุ้มครองเงินออมในรูปการประกันเงินฝากและหุ้นของสมาชิกการประกันหนี้

เงินกู้ การประกันชีวิตและทรัพย์สินในรูปแบบต่างๆ ด้วยเหตุนี้ **สหกรณ์ออมทรัพย์จึงเรียกกันว่า “สหกรณ์การเงิน” (Financial Cooperative)** ด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็น**ปรัชญาสหกรณ์ออมทรัพย์หลายประการ** เช่น

(1) **“การประหยัดและออม”** เป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่การช่วยตนเองและสร้างความมั่งคั่งให้แก่ตนเองได้ การประหยัด (Thrift) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายใช้สอยเงินทองหรือทรัพย์สินเพื่อการบริโภคของตนเองและครอบครัวตามสมควรแก่ฐานะและความจำเป็นทั้งในทางส่วนตัวและทางสังคม โดยไม่สุรุ่ยสุร่าย และพฤติกรรมนี้จะต้องปฏิบัติจนเป็นนิสัยในระยะแรกๆ อาจจะต้องฝืนใจตัวเองอยู่บ้าง แต่ถ้าบุคคลใดมองเห็นผลดีของการประหยัดแล้วเขาก็จะถือปฏิบัติต่อไปโดยไม่รู้สึกว่าการฝืนใจอีกเลย ผลดีของการประหยัดนอกจากจะสร้างนิสัยที่ดีให้แก่ผู้ประพฤติปฏิบัติแล้ว ในด้านรูปธรรมการประหยัดจะทำให้มีเงินเหลือจากการใช้จ่ายใช้สอยตามปกติมากขึ้น สามารถซื้อหาทรัพย์สินที่มีค่าหรือมีความจำเป็นได้มากขึ้น เมื่อระยะเวลาผ่านไปนานเข้าๆ ทรัพย์สินเงินทองก็จะพอกพูนมากขึ้นๆ นั่นคือ การออมทรัพย์นั่นเอง ทรัพย์สินเงินทองที่เก็บออมไว้ได้จากการรู้จักประหยัดนี้ถ้าเก็บไว้กับตัวเองก็จะไม่เกิดดอกออกผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินหรือเงินสด นอกจากนั้นเงินสดและทรัพย์สินที่มีค่าอย่างอื่น เช่น เครื่องเพชรทองอาจถูกโจรกรรมหรือเสื่อมค่าตามเวลาก็ได้ เพราะฉะนั้นคนที่ฉลาดรู้จักจัดการทรัพย์สินของตนเองย่อมจะนำเงินสดไปฝากหรือลงทุนไว้กับบุคคลที่ตนเชื่อถือไว้วางใจ และให้ผลตอบแทนที่ตนพอใจ ซึ่งจะทำให้ทรัพย์สินของตนเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ จากนิสัยประหยัดและออมของตน

สหกรณ์ออมทรัพย์ตั้งขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้และสร้างนิสัยประหยัดในขณะเดียวกันจะได้เงินออมของตนในรูปแบบเงินฝากและถือหุ้นในสหกรณ์ เมื่อสมาชิกหลายคนหรือทั้งหมดออมเงินไว้กับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอก่อให้เกิดกองทุนรวม (Pool of Fund) เป็นจำนวนมากพอที่จะจัดสรรให้สมาชิกซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้เงินได้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขที่สมควรหรืออาจนำไปลงทุนหรือต่อทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในธุรกิจของสหกรณ์ต่อไป

(2) **“การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”** เป็นปรัชญาพื้นฐานอีกอย่างหนึ่งของสหกรณ์ สหกรณ์ถือว่าคนทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การที่จะมีศักดิ์ศรีเช่นนี้ได้ เขาจะต้องเป็นคนซึ่งสามารถช่วยตนเองได้ ไม่ใช่เป็นคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นหรือองค์กรการสงเคราะห์ ทั้งนี้ยกเว้นผู้เขี้ยวหรือบุคคลทุพพลภาพไม่สมประกอบ การช่วยตนเองได้ทำให้เขามีความรู้สึกลึกซึ้งนึกคิดที่เป็นอิสระ ไม่อยู่ใต้อำนาจหรือเงื้อมมือของผู้ให้ความช่วยเหลือ เขาสามารถตัดสินใจทำอะไรด้วยเหตุผลของตนเอง นี่คือ ศักดิ์ศรีของความเป็นคน แต่ผู้ที่เกิดมายากจนก็ดีหรือสภาพแวดล้อมทำให้เขตกเป็นผู้ที่ไม่สามารถช่วยตนเองได้ชั่วคราวก็ดี หากได้รับคำแนะนำหรือการศึกษาตามสมควรให้เกิดความมานะพยายามที่จะช่วยตนเอง เพื่อเรียกคืนศักดิ์ศรีของคนให้แก่ตนเอง เขาก็ย่อมจะช่วยตนเองได้โดยการหางานทำและเริ่มประหยัดและออม เพราะฉะนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีปรัชญาที่จะให้สมาชิกช่วยตนเองได้ โดยการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ซึ่งได้แก่การให้การศึกษาอบรมระบบแต่มุ่งผลสำเร็จทางปฏิบัติในการสร้างนิสัยขยันและประหยัด และเปิดโอกาสให้สมาชิกฝากเงินและถือหุ้นในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอเงินฝากและหุ้นของสมาชิกทุกคนจะ

เป็นกองทุนรวมที่สหกรณ์สามารถให้เงินกู้เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน กิจกรรมการรับฝากเงินและการให้เงินกู้ของสหกรณ์เกิดขึ้นได้ก็ต้องการช่วยตนเองของสมาชิกแต่ละคนในการออมเงินไว้กับสหกรณ์และสหกรณ์ใช้เงินออมในสหกรณ์ให้สมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือได้กู้ยืม นี่คือปรัชญาของการช่วยเหลือตนเองซึ่งนำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในบรรดาสมาชิก ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับคำขวัญที่ว่า “แต่ละคนเพื่อทุกคน และทุกคนเพื่อแต่ละคน” (Each for All and All for Each)

(3) การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ “ไม่ใช่เพื่อกำไร” ไม่ใช่เพื่อการกุศล แต่เพื่อให้บริการ (Not for profit, Not for charity, But for service) สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์การเงินซึ่งในประเทศไทยเรียกว่าธนาคารสหกรณ์ (Cooperative bank หรือ Volksbank, Raiffeisen bank) เป็นสหกรณ์ประเภทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการเงินโดยเฉพาะ ในประเทศไทยเราได้มีประกาศกระทรวงการคลัง ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2526 ถือว่าสหกรณ์ออมทรัพย์รวมทั้งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงิน ธุรกิจหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ขั้นปฐมได้แก่ การรับฝากเงินจากสมาชิกและเงินสะสมเพื่อแปลงเป็นหุ้นในสหกรณ์ สหกรณ์รวบรวมเงินออมของสมาชิกทุกคนเป็นกองทุนรวมเพื่อให้เงินกู้แก่สมาชิกซึ่งต้องการความช่วยเหลือในการให้เงินกู้แก่สมาชิกนี้สหกรณ์จะกำหนดอัตราดอกเบี้ย เพื่อให้คุ้มค่าใช้จ่ายในการบริหารงานกับให้มีส่วนเหลือไว้ให้เพียงพอที่จะไม่เสี่ยงต่อการขาดทุน และให้สามารถจัดสรรกำไรสุทธิส่วนหนึ่งเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเป็นเงินสำรองตามกฎหมาย หากยังมีเหลืออีกก็อาจจัดสรรเป็นทุนสาธารณะประโยชน์ ทุนการศึกษาอบรมหรือสะสมทุนเพื่อประโยชน์อย่างอื่นของสมาชิกโดยส่วนรวม จะเห็นได้ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์จะต่ำกว่าของธนาคารพาณิชย์หรือองค์กรเอกชนอื่นๆ แต่ดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์จะสูงกว่า จึงแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มิได้หวังกำไรจากสมาชิกยิ่งไปกว่าการให้บริการ กำไรสุทธิส่วนที่เหลือยังจ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืน และเงินปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิกด้วย ซึ่งเท่ากับการลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้แก่สมาชิกหลังจากปิดบัญชีสิ้นปีการเงินแล้ว ในเวลาเดียวกันการให้เงินกู้แก่สมาชิกก็มีใช่เป็นการกุศล เพราะสหกรณ์จะเรียกดอกเบี้ย หรือคืนเงินกู้คืนจากสมาชิกเมื่อถึงกำหนดและจะยกหนี้ให้สมาชิกโดยไม่มีการควบคุมตรวจสอบและติดตามเมื่อสมาชิกประสบความลำบากในการชำระหนี้สินเมื่อถึงกำหนดก็ไม่ได้ ยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกสหกรณ์ยังจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น การให้ทุนส่งเสริมการศึกษาของบุตรสมาชิก การจ่ายเงินช่วยเหลือครอบครัวในการอุปการะสมาชิกหรือคู่สมรส และการให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก กรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ เป็นต้น ในหลายประเทศสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบยังจัดให้มีการประกันเงินออม และเงินกู้ให้แก่สมาชิกด้วยนอกเหนือการประกันชีวิตแบบกลุ่ม ซึ่งทั้งหมดนี้สมาชิกไม่ต้องเสียเบี้ยประกัน แต่สหกรณ์เป็นผู้เสีย นี่คือการถือปฏิบัติตามปรัชญาสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่ใช่เพื่อกำไร ไม่ใช่เพื่อการกุศล แต่เพื่อบริการ (สมาชิก) โดยแท้จริง

อนึ่งปรัชญาข้อนี้จะสอดคล้องกับหลักการที่ว่า “สหกรณ์เป็นองค์กรไม่แสวงกำไร” และ “สหกรณ์ให้บริการในราคาต้นทุน” กล่าวโดยย่อ คือ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ทำกับสมาชิกซึ่งสหกรณ์จะตั้งราคาสินค้าหรือบริการให้มีส่วนเหลือเพียงให้คุ้มต้นทุนเท่านั้นและเพื่อไว้

สำหรับคำบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย การสะสมเงินสำรอง และเงินทุนอื่น ๆ ตามสมควร เท่านั้น สหกรณ์จะไม่หวังเอากำไรจากสมาชิก ซึ่งแตกต่างกับองค์การธุรกิจเอกชนที่ต้องแสวงกำไรจากลูกค้า ทั้งนี้เพราะว่าในสหกรณ์สมาชิกหรือเจ้าของสหกรณ์เป็นบุคคลคนเดียวกับลูกค้าเมื่อสหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกทางธุรกิจให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงไม่หวังเอากำไรจากสมาชิกแต่ในกรณีที่สหกรณ์ทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก เช่น สหกรณ์จัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกก็ดี หรือสหกรณ์ขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมได้จากสมาชิกให้แก่พ่อค้าหรือโรงงานอุตสาหกรรมก็ดี สหกรณ์ย่อมต้องยึด “หลักธุรกิจที่ดี” (Sound business principle) ในการที่จะต่อรองให้ได้ราคาต่ำสุดในกรณีสหกรณ์เป็นผู้ซื้อ และให้ได้ราคาสูงที่สุดในกรณีสหกรณ์เป็นผู้ขาย นั่นคือสหกรณ์ต้องทำกำไรจากบุคคลภายนอก ซึ่งสหกรณ์ทำธุรกิจติดต่อทางการค้าด้วยเช่นเดียวกันกับองค์การธุรกิจรูปอื่น

ค่านิยมสหกรณ์ คุณค่าและหลักการสหกรณ์

ค่านิยม (Definition) “สหกรณ์” ขององค์การ ไอ ซี เอ ซึ่งรับรองโดยสมาชิกใหญ่ครบรอบร้อยปีขององค์การฯ ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2538 ความเป็นสหกรณ์เป็นองค์การการปกครองตนเองของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย”

สหกรณ์ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก และดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแขนงต่างๆ หลากหลายประเภทอย่างกว้างขวางและยังเพิ่มจำนวนอยู่เรื่อยๆ ทั้งจำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิก สหกรณ์เป็นของสมาชิกและควบคุมโดยสมาชิก ในขณะเดียวกันเป็นสถาบันประชาธิปไตย ซึ่งพึ่งตนเองและตั้งอยู่บนหลักแห่งความเที่ยงธรรม การดำรงอยู่และการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางสังคมโดยทั่วไปด้วย จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสหกรณ์ในปัจจุบันมีวิธีการมากมาย รวมทั้งการตั้งสหกรณ์รูปแบบใหม่ๆ เช่น กลุ่มเตรียมสหกรณ์ (Pre-cooperatives) และองค์การช่วยเหลือตนเองอื่นๆ (Self-help organizations) สหกรณ์อ้อมทรัพย์ก็เป็นสหกรณ์หนึ่งในบรรดาสหกรณ์ที่มีอยู่ในโลก

คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) แถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ ขององค์การ ไอ ซี เอ ได้ให้คำอธิบายไว้ถัดจากค่านิยมสหกรณ์ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นโดยเจริญรอยตามขนบธรรมเนียมของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

คุณค่าของสหกรณ์ในความหมายขององค์การ ไอ ซี เอ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ คุณค่าส่วนที่เป็นพื้นฐานหรือหลักการสำคัญของสหกรณ์ กับคุณค่าส่วนที่เป็นความเชื่อมั่นในคตินิยมของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีของเขา

ในส่วนแรก ได้แสดงให้เห็นลักษณะพื้นฐานของสหกรณ์ประการแรกว่าเป็นองค์การช่วยตนเองทางเศรษฐกิจของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ สหกรณ์ รวมคนหลายคนเข้าด้วยกันเพื่อจัดให้พวกเขาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นความต้องการอย่างเดียวกัน โดยวิธีการร่วมมือกันหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกด้าน เช่น การจัดหาทุน การควบคุมการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการทำธุรกิจหรือการใช้บริการของสหกรณ์ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่สถานะที่สมาชิกแต่ละคนและทุกคนสามารถช่วยเหลือตนเองหรือพึ่งตนเองได้ ไม่ต้องตกเป็นภาระการเลี้ยงดูจากบุคคลอื่นไม่ว่าปัจเจกบุคคล (Individual) หรือองค์การหรือรัฐบาล ยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ซึ่งเป็นนิติบุคคลหลายสหกรณ์ก็อาจรวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ (Cooperative Federation, Union) หรือองค์การ สหกรณ์ขั้นสูง เพื่อให้บรรดาสหกรณ์สมาชิกได้ร่วมมือหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำนองเดียวกันกับสมาชิกของสหกรณ์ขั้นปฐมซึ่งจะนำไปสู่สถานะที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์สามารถช่วยเหลือตนเองหรือพึ่งตนเองได้ทั้งในด้านการเงิน ธุรกิจการค้า วิชาการ และการศึกษาอบรมโดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือหรือพึ่งพาจากรัฐบาล เว้นแต่สิ่งที่ยื่นนอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสหกรณ์ เช่น การออกกฎหมาย หรือ กฎระเบียบที่เป็นธรรมแก่สหกรณ์ทั้งนี้เพราะว่าสิ่งใดที่สหกรณ์แต่ละสหกรณ์ไม่อาจดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกของตนได้ เพราะจำกัดด้วยขนาด เงินทุน หรือทรัพยากรอื่นๆ เมื่อบรรดาสหกรณ์เหล่านั้นรวมกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ก็จะทำให้เกิดพลังร่วม หรือมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกหรือบริการให้แก่สหกรณ์สมาชิกได้

ลักษณะพื้นฐานของสหกรณ์ข้อถัดไปที่แสดงถึงคุณค่าของความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายความว่าสมาชิกมีจิตสำนึกและตระหนักในสิ่งต่างๆ ที่ตนกระทำจะต้องและสมควร หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น และทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายอย่างไร หรือเพียงใด ตนยอมรับและยินดีรับผิดชอบในความเสียหายนั้นเสมอ ด้วยเหตุนี้บรรดาสมาชิกจึงต้องวางตัวและประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรเสมอเช่นเดียวกัน

ส่วนลักษณะพื้นฐานในเรื่องคุณค่าแห่งประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม ความเป็นปึกแผ่นหรือเอกภาพนั้น ก็เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าเป็นหลักการสหกรณ์สากล ซึ่งจะได้นำกล่าวในตอนต่อไป

ในส่วนที่ 2 คือคุณค่าของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในคตินิยมของสมาชิก นั้นได้แสดงให้เห็นว่าสมาชิกสหกรณ์ย่อมต้องยึดมั่นในคุณค่าแห่งจริยธรรมเหล่านี้ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเปิดเผยหรือโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ซึ่งเมื่อคนเรายึดมั่นหรือเชื่อมั่นในจริยธรรมเหล่านี้แล้วเขาย่อมแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มีแต่ความดีงามและสร้างสรรค์ระบบเศรษฐกิจและสังคมให้เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่ง มั่นคงและสันติสุขโดยทั่วกัน ทั้งนี้เป็นขนบธรรมเนียมที่มี

ผู้เริ่มการสหกรณ์ได้ถือปฏิบัติและต้องการให้นักสหกรณ์รุ่นหลังได้สืบทอดหรือเจริญรอยต่อไปโดยไม่ขาดสาย

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principle) ตามแถลงการณ์เรื่องเอกลักษณ์ของสหกรณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ไอ ซี เอ) พ.ศ. 2538 กล่าวว่า หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ในการนำคุณค่าของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งคือการทำให้คุณค่าทางสหกรณ์ซึ่งเป็นนามธรรมบังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัตินั่นเอง

หลักการสหกรณ์ดังกล่าวข้างล่างนี้ เป็นหลักการซึ่งสมาชิกใหญ่ครบรอบร้อยปีขององค์การไอซีเอได้ลงมติเห็นชอบในการประชุมที่นครแมนเชสเตอร์ ประเทศสหราชอาณาจักร เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2538 โดยได้ปรับปรุงจากหลักการ 6 ข้อเดิม เป็น 7 ข้อ ซึ่งแปลโดยตรงจากแถลงการณ์ได้ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

“สหกรณ์เป็นองค์การโดยสมัครใจ เปิดรับบุคคลทุกคน ซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่อง เพศ สถานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา”

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

“สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ชายและหญิงผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนซึ่งได้รับเลือกตั้ง ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (สมาชิกคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็จัดให้มีการดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยด้วย”

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

“สมาชิกพึงมีส่วนให้ทุนแก่สหกรณ์อย่างเป็นธรรม และควบคุมการใช้ทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยอย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งของทุนนั้นตามปกติต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราอันจำกัด จากการลงทุนในสหกรณ์ตามเงื่อนไขแห่งการเป็นสมาชิก มวลสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อความมุ่งหมายใดๆ หรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ก็ได้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขา โดยอาจก่อตั้ง เงินสำรองซึ่งอย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งของเงินสำรองนี้จะแบ่งแยกมิได้ หรือเพื่อจัดสรรให้แก่สมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ได้ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ”

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและอิสรภาพ

“สหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเองและปกครองตนเอง ซึ่งควบคุมโดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์เข้าทำข้อตกลงกับองค์การอื่นๆ รวมทั้งรัฐบาล หรือ แสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์พึงทำข้อตกลงเช่นนั้นภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกยังคงควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยและจะต้องดำรงไว้ซึ่งสภาพการปกครองตนเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา การฝึกอบรมและสารสนเทศ

“สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์พึงให้ข่าวสารความรู้ในเรื่องลักษณะและประโยชน์ของการสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเห็น”

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

“สหกรณ์พึงรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็งโดยการทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างอันประกอบด้วยสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ”

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

“สหกรณ์พึงดำเนินงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ทั้งนี้ตามนโยบายที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ”

หลักการสหกรณ์ทั้งหมดนี้เป็นหลักการสากล ซึ่งสหกรณ์ทุกประเภทถือใช้เป็นแนวทางในการทำให้คุณค่าทางสหกรณ์บังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

หลักการและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะจัดให้สมาชิกได้ใช้บริการออมเงิน และกู้เงินที่มีประสิทธิภาพและไม่แพง สหกรณ์ออมทรัพย์ก็เช่นเดียวกับสหกรณ์ประเภทอื่นจะต้องดำเนินงานตามหลักการบางประการ ในตอนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงหลักการและวิธีการที่สหกรณ์ออมทรัพย์นำมาใช้ในการดำเนินงานประจำวัน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 9 หัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย

กล่าวโดยทั่วไป สหกรณ์ออมทรัพย์มีความมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ส่งเสริมให้สมาชิกมีนิสัยประหยัดและออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนหนึ่งแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับผลประโยชน์ตามสมควร และ (2) จัดให้มีเงินกู้สำหรับสมาชิกตามข้อกำหนดอันสมควร ทั้งนี้โดยถือว่าความมุ่งหมายในเรื่องส่งเสริมการประหยัดและออมทรัพย์มีความสำคัญอันดับแรก ส่วนความมุ่งหมายในเรื่องการให้เงินกู้เป็นความสำคัญลำดับรอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสหกรณ์ออมทรัพย์พึงมีลักษณะเป็นสหกรณ์ส่งเสริมการออมทรัพย์ยิ่งกว่าเป็นสหกรณ์ให้กู้ยืมเงิน โดยนัยนี้ในข้อบังคับของสหกรณ์จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ให้สมาชิกส่งเงินสะสมต่อสหกรณ์ให้ได้ผลจริงจัง และสม่ำเสมอเป็นรายเดือนหรือตามเวลาที่มิรายได้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์อันถาวรในอนาคตของตนเองและครอบครัวหรือลูกหลานของตน เงินสะสมนี้สหกรณ์จะแปลงเป็นหุ้นของสมาชิกซึ่งโอนหรือถอนไม่ได้จนกว่าจะขาดจากสมาชิกภาพในสหกรณ์

นอกจากนั้นสหกรณ์พึงส่งเสริมการออมทรัพย์โดยวิธีรับเงินฝากประเภทต่างๆ ที่เหมาะสม โดยให้ผู้ฝากได้รับผลประโยชน์ตามสมควร ส่วนการให้เงินกู้นั้นสหกรณ์จะพึงให้ก็แต่โดยได้สอบสวนพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าสมาชิกผู้ขอกู้มีความจำเป็นหรือจะได้รับประโยชน์จริงๆ เท่านั้น ทั้งนี้ต้องจำกัดจำนวนขึ้นสูงแห่งเงินกู้ไว้ตามส่วนจำนวนเงินที่ออมไว้ได้ในสหกรณ์ หรือตามส่วนเงินได้รายเดือนของสมาชิกแต่ละคน

2. การเกี่ยวข้องของหน่วยงาน

ในกรณีที่การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ถือว่าเป็นแผนงานสวัสดิการทางการเงินของบรรดาพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานที่สนับสนุนการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์คนมีเงินเดือนหรือรายได้ประจำในส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือสถานประกอบการภาคเอกชน ซึ่งในที่นี้รวมเรียกว่า “หน่วยงาน” ในระยะจัดตั้งหรือดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานอาจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสหกรณ์ 3 ประการคือ

(1) หัวหน้าหน่วยงานโดยตรง หรือโดยอนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของหน่วยงานนั้นคนใดคนหนึ่งเข้ารับหน้าที่เป็นประธานกรรมการสหกรณ์ ทั้งนี้โดยสมัครเป็นสมาชิกและได้รับความยินยอมจากที่ประชุมใหญ่แห่งบรรดาสมาชิกตามหลักและวิธีการสหกรณ์ซึ่งกำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ การเป็นประธานกรรมการของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชานี้ ขอเน้นว่าจำเป็นในช่วงเวลาระยะแรกของการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมดูแลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และให้ความช่วยเหลือทุกทางที่จะทำได้เพื่อให้งานกิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

(2) การจัดให้เจ้าหน้าที่ผู้จ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างของหน่วยงานหักเงินสะสมรายเดือนหรือรายงวด รวมทั้งเงินงวดชำระหนี้ซึ่งสมาชิกจะต้องส่งต่อสหกรณ์เอาจากเงินรายได้รายเดือนของสมาชิกนั้นๆ ที่จ่าย

(3) การให้ยืมตัวเจ้าหน้าที่บางคนของหน่วยงานไปปฏิบัติงานของสหกรณ์ บางเวลาหรือเต็มเวลาตามความจำเป็นในระยะแรก จนกว่าสหกรณ์จะมีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะจ้างเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์เอง

สำหรับ สหกรณ์ที่ตั้งขึ้นตามหลักชุมชน ผู้นำชุมชนซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปในชุมชนนั้นอาจเข้าเกี่ยวข้องกับใดทางหนึ่งโดยอนุโลมการเกี่ยวข้องของทางการดังกล่าวข้างต้นก็จะเป็นการดี

3. สมาชิกภาพ

แม้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะจำกัดสมาชิกของตนอยู่ในวงสัมพันธ์ หรือความผูกพันร่วมกัน (Common goal) แห่งสมาชิกภาพก็ตาม แต่มีหลักการสำคัญยิ่งประการหนึ่งคือนโยบายการรับสมาชิกให้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายในวงสัมพันธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรเป็นองค์กรเฉพาะของคนบางกลุ่มบางพวกเท่านั้น แต่ควรเป็นองค์กรที่สามารถรับและช่วยเหลือคนจำนวนมากภายในวงสัมพันธ์เดียวกัน ไม่ว่าโดยหลักชุมชน (ท้องถิ่น) หรือหลักอาชีพ (สำนักงาน)

จริงอยู่คนส่วนมากอยากจะเป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งจำกัดการรับสมาชิกเฉพาะคนที่มีลักษณะนิสัยดี และกีดกันคนที่เคยมีชื่อเสียงไม่ดี เช่น เคยต้องโทษจำคุกหรือเคยถูกศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย การกีดกันบุคคลเหล่านี้โดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติอย่างอื่นหรือเหตุผลอื่น ทำให้สหกรณ์ไม่อาจช่วยเหลือคนซึ่งต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด เพราะฉะนั้นคนที่สหกรณ์จะรับเข้าเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องได้รับคำรับรองจากสมาชิกว่าเป็นบุคคลที่น่านับถือหรือมีชื่อเสียงดี เพราะบุคคลเช่นนั้นอาจกลับกลายเป็นตรงกันข้ามได้ในวันข้างหน้าก็ได้ การรับคนที่มิมีปัญหาเข้ามาเป็นสมาชิกอาจช่วยให้กลับกลายเป็นพลเมืองดีก็ได้ ความสำคัญอยู่ที่ว่าบุคคลเช่นนั้นมีความตั้งใจจริงและบริสุทธิ์ใจที่จะได้รับความช่วยเหลือจากสหกรณ์ออมทรัพย์หรือไม่

สมาชิกชั้นนำหรือกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์บางคน ซึ่งเป็นผู้สร้างเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์มาอย่างแข็งขัน อาจมองผู้สมัครเป็นสมาชิกบางคนว่ามีความมุ่งหมายที่จะกู้เงินจากสหกรณ์เท่านั้น เพราะฐานะการเงินไม่ดี การมองเช่นนี้ก็มิถูกต้องทีเดียวนัก เพราะเป็นการมองของตนเองแต่ด้านเดียว วิธีที่ควรปฏิบัติ คือ ควรเรียกผู้สมัครมาสัมภาษณ์เพื่อประเมินความต้องการและความจริงใจของเขาเสียก่อน รวมทั้งให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ ส่วนการให้กู้ยืมเงินนั้นเป็นเพียงวัตถุประสงค์รองเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ที่เดือดร้อนหรือมีความจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงินอย่างแท้จริง

ผู้บริหารสหกรณ์พึงตระหนักว่า คนซึ่งจะเป็นสมาชิกที่ดีของสหกรณ์ตามปกติแล้ว คือ คนซึ่งเคยได้รับความช่วยเหลือจากสหกรณ์ในคราวที่เขามีความจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือนั่นเอง เพราะจะทำให้เขาเห็นคุณค่าของสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างแท้จริงโดยตัวเขาเอง

เพราะฉะนั้น นโยบายการรับสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงผู้ที่มีลักษณะดีเพียงอย่างเดียว แต่ควรมองถึงความต้องการที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงินและความจริงใจที่

จะเข้ามาออมทรัพย์ร่วมกับสมาชิกอื่นๆ หรือไม่ และดูทางที่เขาจะ ละ เลิก ลักษณะนิสัยที่ไม่ดีแล้วหันมาปลูกฝังลักษณะนิสัยที่ดีขึ้นมาแทนที่ หลังจากได้รับความช่วยเหลือทางการเงินและการแนะนำหรือการศึกษาอบรมจากสหกรณ์

หลักการสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เกี่ยวกับนโยบายการรับสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ อายุของผู้สมัคร ซึ่งตามกฎหมายสหกรณ์ไทยจะต้องเป็นผู้บรรลุนิติภาวะแล้วไม่ว่าโดยมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ (ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 19) หรือโดยการสมรสเมื่อชายและหญิงมีอายุครบ 17 ปีบริบูรณ์แล้ว หรือในกรณีที่มีเหตุอันสมควร ศาลอาจอนุญาตให้ทำการสมรสก่อนนั้นได้ (ปพพ.มาตรา 20 และ มาตรา 1448) ทั้งนี้เพราะว่า บุคคลซึ่งเป็นผู้เยาว์ยังมีความสามารถไม่สมบูรณ์ตามกฎหมายที่จะทำนิติกรรมหรือสัญญา กับสหกรณ์หรือกับบุคคลใดๆ ได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมหรือสัตยาบันจากผู้ปกครอง แท้จริงผู้เยาว์น่าจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ เพื่อปลูกฝังนิสัยประหยัดและออมรวมทั้งการรู้จักใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังแต่ยังอยู่ในเยาว์วัย ทางออกในเรื่องนี้คือต้องปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้ยอมรับผู้เยาว์เข้าเป็นสมาชิกสมทบได้หรือให้มีการตั้งสหกรณ์ในโรงเรียน (School Cooperative) ได้ดังเช่นที่มีอยู่ในหลายประเทศ

ในกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งตั้งขึ้นตามหลักอาชีพหรือวงสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์การหรือสำนักงานเดียวกัน เช่นสหกรณ์ที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งรับราชการหรือทำงานประจำอยู่ในทบวงการเมืององค์การบริษัทหรือหน่วยงานเดียวกัน แม้จะตั้งบ้านเรือนอยู่ห่างไกลกัน ขาดความใกล้ชิดแห่งชุมชนเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์โดยการทำงาน พอที่จะทำให้รู้ถึงฐานะรายได้และลักษณะนิสัยของกันและกันได้ แต่จะต้องคำนึงถึงการมีตัวแทนที่จะคอยหักเงินรายได้ของสมาชิกเพื่อส่งให้สหกรณ์ ตลอดจนคอยดูแลสอบสวนในเรื่องเงินกู้โดยสะดวกและใกล้ชิดด้วย

ในการรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิก จะต้องสอบสวนให้เป็นที่พอใจว่า ผู้สมัครนั้นเป็นผู้มั่นคงในราชการหรือทำงานตามสมควร ไม่มีท่วงทีโน้มไปในทางที่อาจจะต้องออกจากตำแหน่งโดยง่าย เช่นไม่เอาใจใส่หรือบกพร่องในหน้าที่การงานอยู่เสมอ ทั้งไม่เป็นผู้สุรุ่ยสุร่าย จนรายจ่ายท่วมรายได้เป็นอาฉิม สำหรับผู้สมัครซึ่งเป็นผู้มีหนี้สินอยู่เดิมและประสงค์จะกู้เงินจากสหกรณ์ไปชำระหนี้สินนั้นจะต้องกำหนดให้แถลงข้อความจริงเกี่ยวกับหนี้สินทุกรายโดยละเอียด เพื่อเป็นทางสอบสวนพิจารณาให้ทราบถึงพฤติการณ์ฐานะ และลักษณะนิสัยของผู้สมัคร โดยต้องทำขึ้นจำเป็นต้องให้ผู้สมัครทุกรายแสดงความยินยอมไว้ในแบบใบสมัครด้วยว่า เมื่อได้เข้าเป็นสมาชิกแล้ว เป็นอันยินยอมและขอร้องให้เจ้าหน้าที่จ่ายเงินเดือน หักจำนวนเงินซึ่งตนจะต้องส่งต่อสหกรณ์ (คือ เงินสะสมรายเดือน และเงินงวดชำระหนี้) นั้นจากเงินได้รายเดือนซึ่งตนได้รับเพื่อนำส่งต่อสหกรณ์ด้วย

4. การออมทรัพย์

ได้กล่าวแล้วว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ เป็นสถานที่สมาชิกฝากเงินออมของตน และอาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น

คนเราไม่รู้ว่เมื่อไรตนเองมีความจำเป็นต้องใช้เงินมากกว่าจำนวนเงินเดือนหรือรายได้ที่จะได้รับ เพราะว่าความเจ็บป่วยในครอบครัวก็ดี อุบัติภัยเกี่ยวกับไฟไหม้ น้ำท่วม พายุ หรืออุบัติเหตุก็ดี การแต่งงาน การคลอดบุตร หรือความตายก็ดี เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ต้องใช้เงินจำนวนมากผิดปกติ เพราะฉะนั้น ผู้ที่มีความสำนึกในเรื่องสวัสดิการและความปลอดภัยของตนเองและครอบครัวจะต้องมีเงินออมไว้จำนวนหนึ่งเสมอ

การออมเงินก่อนข้างจะลำบากโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคนซึ่งมีรายได้น้อยแต่สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องให้บริการที่สำคัญที่สุดแก่สมาชิกในการให้การช่วยเหลือเขาสามารถออมเงินจนได้ โดยการแนะนำให้ส่งเงินสะสมต่อสหกรณ์เพื่อแปลงเป็นหุ้นของเขา และหรือให้ฝากในบัญชีเงินฝากต่างๆ ในสหกรณ์

หลักการสำคัญในการออมเงิน คือ การออมอย่างสม่ำเสมอ ประสพการณ์แสดงให้เห็นว่าเป็นเรื่องยากมากที่คนจะออมเงินไว้ได้อย่างเป็นกิจจะลักษณะ ยกเว้นคนที่มินิสัยเก็บเงินไว้ให้หางตัว ตรงกันข้าม คนที่มินิสัยชอบฝากเงินเป็นประจำอยู่แล้ว เขาจะพบว่าเงินออมของเขาสะสมเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วแทบไม่น่าเชื่อ จริงอยู่ การออมทรัพย์เป็นประจำไม่ได้ทำให้ทุกคนร่ำรวยขึ้น แต่โดยทั่วไปคนที่ออมเงินจะมีเงินจำนวนหนึ่งอยู่ในมือเพื่อใช้สอยได้เมื่อมีความจำเป็นต้องเกิดขึ้น

ในสหกรณ์คนมีเงินเดือน สมาชิกอาจฝากเงินในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอได้ง่าย เพราะหน่วยงานเจ้าสังกัดของสมาชิกช่วยหักเงิน ณ ที่จ่ายส่งให้สหกรณ์ตามข้อตกลงที่สมาชิกได้ให้ไว้แก่สหกรณ์ แต่สมาชิกก็อาจพัฒนานิสัยฝากเงินอย่างสม่ำเสมอโดยตัวเองก็ได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ควรส่งเสริมให้เขาทำเช่นนั้น

วิธีปฏิบัติอีกวิธีหนึ่งที่สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ควรปลูกฝังให้เป็นนิสัยคือ “การออมก่อนจ่าย” กล่าวคือเมื่อเขาได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือรายได้จากทางใดก็ตาม เขาควรหักเงินจำนวนหนึ่ง เช่น 10% หรือ 20% ของเงินได้นั้นเป็นเงินออม ก่อนที่เขาจะเริ่มใช้จ่ายเงินได้นั้นไป เพราะว่าถ้าเขาไม่หักเงินออมไว้เสียก่อนเขาอาจใช้จ่ายเงินได้นั้นหมดโดยไม่มีเงินเหลือไว้สำหรับออม แม้ว่าเขามีความตั้งใจจะออมอย่างแรงกล้าในตอนแรกก็ตาม จริงอยู่การหักเงินออม ณ ที่จ่ายโดยหน่วยงานที่สนับสนุนสหกรณ์ออมทรัพย์ แล้วส่งให้สหกรณ์เป็นวิธีที่สะดวกและได้ผลดีในการออมเงินของสมาชิกแต่ก็ยังถือมิได้ทีเดียวนักว่าเป็นการออมทรัพย์โดยสมัครใจหรือเป็นนิสัย สหกรณ์ออมทรัพย์จึงควรส่งเสริมการปลูกฝังนิสัยออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกโดยวิธีอื่นด้วย เช่น โดยการให้การศึกษอบรม การสร้างมาตรการจูงใจหรือสิ่งจูงใจต่างๆ เป็นต้น ไม่ว่าการออมนั้นจะเป็นจำนวนเล็กน้อยเพียงใด แต่ถ้าทำได้อย่างสม่ำเสมอก่อนที่จะใช้จ่ายเงินได้ของตนก็จะก่อให้เกิดนิสัยออมทรัพย์โดยการถือหุ้นหรือฝากเงินในสหกรณ์ของตนได้อย่างดี

การออมเงินไว้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ครั้งละหลายๆ ในรูปทุนเรือนหุ้นโดยสมาชิกคนหนึ่งนั้นในบางรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกามีกฎหมายจำกัดขั้นสูงไว้ เพื่อป้องกันมิให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือเพียงไม่กี่คน มีเงินออมในสหกรณ์มากเกินไป จนอาจก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของสหกรณ์ได้หากสมาชิกนั้นๆ ลาออกหรือถอนหุ้นจากสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ไทยก็ได้จำกัดจำนวนขั้นสูงของการถือหุ้นไว้ไม่เกินร้อยละห้าของทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมดของสหกรณ์ โดยเหตุผลเช่นเดียวกัน

เพราะฉะนั้นหากมีสมาชิกคนใดต้องการถือหุ้นเกินจำกัดขั้นสูงสุดดังกล่าวก็เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องอธิบายให้เข้าใจเหตุผลดังกล่าว

ในทำนองเดียวกัน การที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งจะฝากเงินออมทรัพย์กับสหกรณ์จำนวนมากผิดปกติ เพื่อแสวงประโยชน์ชั่วคราวจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่นในช่วงเวลาหนึ่ง สหกรณ์ออมทรัพย์ก็ต้องพึงระมัดระวังในการรับเงินฝากเช่นนั้น ซึ่งอาจเรียกว่า “เงินร้อน” เพื่อป้องกันปัญหาเช่นนี้กฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ในบางประเทศไม่อนุญาตให้สหกรณ์ออมทรัพย์รับฝากเงินจากสมาชิก นอกจากรับเงินสะสมเพื่อแปลงเป็นหุ้นทั้งหมด แต่ยินยอมให้สมาชิกถอนหรือโอนหุ้นได้ภายในสัดส่วนที่จำกัด

5. ความเป็นเจ้าของ

ทุกคนซึ่งส่งเงินสะสมเพื่อถือหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ใด ถือว่าเป็นเจ้าของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น มีส่วนเป็นเจ้าของร่วมกัน สหกรณ์ออมทรัพย์ไทยทั้งหมดใช้หลักความรับผิดชอบจำกัด เพราะฉะนั้น ผู้ถือหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์มีความรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือเท่านั้น การออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก็จำกัดเพียงสมาชิกคนหนึ่งมีเสียงไม่เกินหนึ่งเสียง อันเป็นหลักการประชาธิปไตยที่สหกรณ์ยึดถือในความเท่าเทียมกันของสมาชิกทุกคนไม่ว่าเขาจะถือหุ้นในสหกรณ์มากหรือน้อยเท่าไรก็ตาม หลักการนี้แตกต่างกับหลักการขององค์การธุรกิจเอกชนอื่นๆ อย่างสิ้นเชิง ที่อนุญาตให้ผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีเสียงลงคะแนนในที่ประชุมใหญ่ได้ตามสัดส่วนหรือจำนวนหุ้นที่ตนถือ

เหตุผลของหลักและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์ดังกล่าวนี้ก็คือ ประการแรก สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีเสียงเท่ากันในการควบคุมสหกรณ์ ประการที่สอง จำนวนหุ้นหรือมูลค่าหุ้นของสมาชิกไม่จำเป็นที่จะแสดงถึงความสำคัญของเขา เพราะว่ารายได้ของเศรษฐกิจเพียงหนึ่งเปอร์เซ็นต์ต่ออาจจะมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ของคนยากจน ประการที่สาม คนซึ่งมีรายได้มากที่สุดก็ไม่จำเป็นว่าเขามีความสามารถสูงสุดในการบริหารหรือจัดการสหกรณ์ ดังนั้น การออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ขึ้นปฐมจะเคร่งครัดอยู่ในหลักการ “สมาชิกคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง” ในการลงคะแนนโดยไม่คำนึงว่าเขาถือหุ้นอยู่ในสหกรณ์เป็นจำนวนเท่าไรก็ตาม

6. การให้เงินกู้

สหกรณ์ออมทรัพย์ให้เงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น และความสามารถในการชำระหนี้ของเขา ไม่ใช่เป็นการให้เงินกู้เพื่อสหกรณ์จะได้รับดอกเบี้ยมากที่สุดเท่าที่จะมากได้จากสมาชิก ตามหลักการนี้ สหกรณ์ควรพิจารณาการให้กู้แต่ละรายอย่างรอบคอบกับสมาชิกผู้ขอกู้ เพราะว่าความมุ่งหมายเบื้องต้นของการให้เงินกู้ก็คือ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกผู้กู้ การพิจารณาเงินกู้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของกระบวนการให้เงินกู้เมื่อสมาชิกแสดงความจำนงขอกู้เงิน ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรช่วยเหลือเขาในการ

ตัดสินใจว่าเรามีความจำเป็นจริงๆ จะกู้เงินสักเท่าไร โดยพิจารณาว่าเราจะกู้เงินไปใช้เพื่ออะไร แต่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ควร “บรรยาย” ให้ผู้ขอกู้ฟังว่า “อะไร” ที่เขาควรซื้อหรือไม่ควรซื้อเจ้าหน้าที่ควรพยายามช่วยเหลือผู้ขอกู้วางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีคุณค่ามากที่สุดสำหรับสิ่งที่เขาต้องการซื้อ

เจ้าหน้าที่และผู้ขอกู้ควรร่วมกันพิจารณารายได้ของผู้ขอกู้และคำนวณว่าผู้ขอกู้จะสามารถชำระหนี้เงินกู้จากรายได้ของเขาภายในเวลาอันสมควรได้หรือไม่โดยเฉพาะเขาสามารถชำระหนี้ได้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่สั้นที่สุดและเหมาะสมกับรายได้ที่คาดว่าจะได้รับของเขาไม่ว่าจากเงินเดือน ค่าจ้าง หรือพืชผล

การชำระคืนเงินกู้ที่ตรงเวลาเป็นหลักปฏิบัติที่สหกรณ์และสมาชิกผู้กู้พึงยึดถือสมาชิกผู้กู้จะต้องรักษาข้อผูกพันในการชำระหนี้ให้เป็นไปตามสัญญาเงินกู้ สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ได้ทำธุรกิจเพื่อหากำไรจากการให้เงินกู้แก่สมาชิก และก็ไม่คาดคิดว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงหนี้คืนจากสมาชิก เมื่อผู้กู้ชำระคืนเงินกู้ตรงเวลา เขาอาจได้รับความช่วยเหลือในการกู้เงินตามความจำเป็นได้อีก ถ้าเขาชำระคืนเงินกู้มากกว่าที่ควรจะเป็น หรือเขาทำให้สหกรณ์ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทวงถามหรือได้รับความลำบาก นั้นหมายความว่า ทุกคนในสหกรณ์พลอยลำบากไปด้วย

สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องไม่ให้เงินกู้ที่เห็นชัดเจนว่าผู้กู้ไม่สามารถชำระคืนได้ สิ่งที่สหกรณ์ควรทำก็คือช่วยให้ผู้ขอกู้ทำคำขอกู้เงินที่เขาอาจชำระคืนได้ ถ้าจะถามว่าสหกรณ์ควรจะให้เงินกู้ที่มีระยะเวลาชำระหนี้สั้นยาวนานหรือไม่ คำตอบก็คือ ควร แต่สหกรณ์จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์เองและความจำเป็นของผู้ขอกู้ หากสหกรณ์มีฐานะการเงินดี สามารถสนองความต้องการเงินกู้ของสมาชิกทั่วไปได้อย่างเพียงพอแล้วสหกรณ์ก็อาจให้เงินกู้ระยะยาวหรือที่เรียกว่า “เงินกู้พิเศษ” แก่สมาชิกได้ โดยเฉพาะเงินกู้เพื่อชำระหนี้เก่าอันมีภาระหนักจากพ่อค้าหรือนายทุนเงินกู้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกผู้กู้สามารถปลดเปลื้องหนี้เก่า และมาเป็นหนี้สหกรณ์ที่มีอัตราดอกเบี้ยถูกกว่าและผ่อนชำระได้ในระยะเวลาที่สะดวกแก่สมาชิกแทน แต่สหกรณ์ต้องมีความมั่นใจว่าสมาชิกผู้กู้จะชำระหนี้ได้เสร็จสิ้นแน่นอน แม้ว่าจะเป็นเวลาหลายปี

สมาชิกจะต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อสหกรณ์เพื่อที่สหกรณ์จะช่วยเขาให้ได้รับเงินกู้ และได้รับประโยชน์จากการใช้เงินกู้อย่างเต็มที่ สหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องพยายามสร้างความเชื่อถือนี้อะหว่างสหกรณ์กับสมาชิกให้ได้ แม้ว่าจะไม่ง่ายนัก

ในการส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตในหมู่สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ (รวมทั้งกรรมการดำเนินการ) จะต้องพิสูจน์ว่าเขาเองก็เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือที่สุด เพราะฉะนั้น สมาชิกสหกรณ์จะต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ ซึ่งเขามีความเชื่อถือและไว้วางใจได้

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งพิจารณาคำขอกู้ของสมาชิกจะต้องสุภาพไม่ดูถูกสมาชิกซึ่งมาขอกู้เงิน แต่พิจารณาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาทางการเงินของเขาโดยการขอเงินกู้ตามความจำเป็นแท้จริง และใช้เงินกู้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของเงินกู้เพราะฉะนั้นนโยบายเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะเปิดเสรีเท่าที่จะทำได้ สหกรณ์ไม่ควรหาสาเหตุที่จะไม่อนุมัติเงินกู้ หรือไม่ควรอนุมัติเงินกู้โดยปราศจากความรอบคอบ

สหกรณ์จะต้องหาวิธีที่ดีที่สุดในการให้เงินกู้ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกผู้กู้ได้รับประโยชน์มากที่สุดและสามารถชำระคืนเงินกู้ให้แก่สหกรณ์ได้ตรงเวลา

7. ดอกเบี้ยเงินกู้

สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องเรียกดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ที่ให้แก่สมาชิกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ สะสมเงินสำรองและจ่ายเงินปันผล เป็นต้น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์เรียกเก็บ จะต้องไม่สูงกว่าอัตราขั้นสูงที่กฎหมายหรือกฎระเบียบซึ่งทางราชการกำหนด และตามปกติจะต้องต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินเอกชนอื่นเรียกเก็บ ซึ่งอาจสูงถึง 18 หรือ 19%

ตามปกติสหกรณ์จะกำหนดอัตราดอกเบี้ยและประกาศเป็นคราวๆ โดยคณะกรรมการดำเนินการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อบังคับของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้อัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์มีความยืดหยุ่นตามสภาวะการเงินของตลาดและเป็นการเปิดเผยอันเป็นหลักการของสหกรณ์

ในประเทศที่กำลังพัฒนาประชาชนทั่วไปจำนวนมากที่ยังต้องอาศัยเงินกู้จากแหล่งที่ไม่เป็นสถาบัน เช่น นายทุนเงินกู้ในท้องถิ่นหรือในชุมชนแออัดผู้ให้กู้ยืมเอกชนซึ่งให้พ่อค้าแม่ค้ารายย่อยหรือผู้ที่มีความเดือดร้อนได้กู้ยืมเงินจำนวนไม่มากนักในช่วงเวลาสั้น เช่น 1 สัปดาห์ 10 วัน หรือ 1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้ชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยในคราวเดียวเมื่อสิ้นสุดเวลาที่ตกลงกัน ตัวอย่าง เช่น ให้กู้เงิน 500 บาท กำหนดชำระคืนทั้งต้นเงินและดอกเบี้ยรวม 600 บาท เมื่อครบ 7 วัน ในกรณีนี้ผู้กู้ต้องเสียดอกเบี้ยถึงร้อยละ 20 ต่อ 1 สัปดาห์ ซึ่งถ้าคำนวณอัตราดอกเบี้ยเป็นรายปีก็จะเท่ากับร้อยละ 1,040 แต่ผู้กู้ส่วนมากก็ต้องการกู้เพราะสามารถได้รับเงินกู้โดยสะดวกและรวดเร็ว เมื่อถึงเวลาชำระคืนผู้ให้กู้ก็ตามไปเรียกเก็บถึงตัวผู้กู้ดังเช่น กรณีแยกยามให้เงินกู้แก่พ่อค้าแม่ค้ารายย่อยในตลาดสด บุคคลเหล่านี้จะสนับสนุนให้รวมตัวกันตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักชุมชน (สหกรณ์เครดิตยูเนียน)

นอกจากนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์ยังยึดถือหลักการอีกประการหนึ่งในการที่จะ กำหนดนโยบายดอกเบี้ยเงินกู้ให้เป็นประโยชน์แก่มวลสมาชิกให้มากที่สุด เพราะฉะนั้น เมื่อสหกรณ์ได้ดำเนินงานมานานและมีประสบการณ์พอสมควรแล้ว รวมทั้งมีเงินสำรองที่เพียงพอแก่การสร้าง ความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ สหกรณ์อาจลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำลงได้อีก โดยพยายามลดค่าใช้จ่ายการบริหารลงหรือเพิ่มจำนวนสมาชิกขึ้น เพื่อให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวสมาชิกต่ำลง

สหกรณ์อาจลดอัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะบางประเภทให้ต่ำกว่า สำหรับเงินกู้ปกติ เช่น เงินกู้พิเศษเพื่อซื้อหรือก่อสร้างบ้านที่อยู่อาศัยของตนเองและครอบครัว หรือเงินกู้สามัญที่ใช้หนี้ของตนเองเป็นประกันเต็มจำนวน เป็นต้น สหกรณ์ยังอาจลดดอกเบี้ยให้แก่สมาชิกในภายหลัง โดยการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี้ยที่สมาชิกได้ชำระแก่สหกรณ์ในระหว่างปีก็ได้ โดยจ่ายเป็นเงินสด หรือโอนเข้าบัญชีเงินฝากของสมาชิกหลังจากได้มีการประชุมใหญ่รับรองงบการเงินประจำปีทางบัญชีแล้ว

ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ก. คิดดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราร้อยละ 14 ต่อปี หากที่ประชุมใหญ่ลงมติให้จ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี้ย 10% จะมีผลเท่ากับสหกรณ์ลดอัตราดอกเบี้ยย้อนหลังให้ 1.4% สมาชิกคงเสียดอกเบี้ยจริงในอัตราเพียง 12.6% ต่อปี

ก่อนที่จะเริ่มจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก สหกรณ์ควรสะสมเงินสำรองหรือเพิ่มเงินทุนของตน รวมทั้งให้มีประสิทธิภาพด้านการบัญชีให้เพียงพอเสียก่อน สิ่งแรกที่สหกรณ์ออมทรัพย์ควรหวั่งยคือทำรายได้ให้เพียงพอ แก่การให้บริการแก่สมาชิกอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

8. เงินปันผลตามหุ้น

เมื่อสิ้นปีทางบัญชีแต่ละปี สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนมากจะจ่ายเงินปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิก ในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดาเรียกว่า “เงินปันผลตามส่วนเงินออม” (Dividend on savings) ในประเทศเหล่านี้รวมทั้งประเทศอื่นๆ ที่ใช้กฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่างหากจากกฎหมายสหกรณ์ทั่วไป คำว่า “เงินออม” (Saving) หมายความว่ารวมถึงเงินสะสมทั้งหมดของสมาชิกซึ่งถืออยู่ในสหกรณ์ในรูปหุ้นและเงินฝาก หุ้นนั้นอาจถอนหรือโอนให้ผู้อื่นก็ได้แต่ต้องให้คงเหลืออยู่ไม่ต่ำกว่าจำนวนหุ้นขั้นต่ำสุดที่กฎหมายหรือข้อบังคับของสหกรณ์กำหนด สหกรณ์จะจ่ายเงินปันผลในอัตราซึ่งที่ประชุมใหญ่กำหนดโดยคำนวณเป็นรายวันตามที่หุ้นนั้นยังคงอยู่ในสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ไทยแยกบัญชีหุ้นของสมาชิกออกจากบัญชีเงินฝากเพราะฉะนั้นการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นจึงคำนวณตามจำนวนหุ้นและระยะเวลาการถือหุ้นของสมาชิกเท่านั้น ในทางทฤษฎีเพื่อเป็นการส่งเสริมการออมทรัพย์และรายได้ของสมาชิก สหกรณ์อาจจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนเงินฝากด้วยก็ได้ แต่อาจจะยุ่งยากในการคำนวณอยู่บ้าง

การจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกอาจทำได้เช่นเดียวกับการจ่ายเงินเฉลี่ยคืน ดังกล่าวแล้วในตอนที่ว่าด้วยดอกเบี้ยเงินกู้ คือ อาจจ่ายเป็นเงินสดหรือเข้าบัญชีเงินฝาก หรือจะเข้าบัญชีหุ้นของสมาชิกก็ได้

แท้จริงการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นเป็นหลักและวิธีการขององค์การธุรกิจแบบนายทุนซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรจากการลงทุนมาแบ่งกันระหว่างผู้ถือหุ้น ส่วนสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจให้แก่สมาชิกตามหลักการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำไรที่เกิดขึ้นจากธุรกิจของสหกรณ์จึงมักเรียกว่า “รายได้สุทธิ” (Net income) หรือ “ส่วนเกินสุทธิ” (Net surplus) ซึ่งส่วนหนึ่งหรือส่วนใหญ่สหกรณ์จะจ่ายคืนให้แก่สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่เขาได้ทำกับสหกรณ์ในระหว่างปีเพราะฉะนั้นสหกรณ์ทุกประเภท จึงยึดถือหลักการจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้นที่จะจ่ายให้แก่สมาชิก ไว้ตามปกติไม่เกินอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก โดยถือว่าเป็นค่าตอบแทนสำหรับทุน (หุ้น) ที่ได้มอบให้สหกรณ์ใช้ในธุรกิจในช่วงเวลาที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

หลักและวิธีการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นนั้นมีมาตั้งแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในโลกนี้ เมื่อกลางคริสต์ศตวรรษที่ 19 ในประเทศอังกฤษ และได้รับการยอมรับตลอดมาว่าเป็นหลักการสหกรณ์ประเภท

หนึ่ง กฎหมายสหกรณ์ของประเทศต่างๆ ก็ได้บัญญัติรับรองไว้ชัดเจน เช่น กฎหมายสหกรณ์ไทยบัญญัติว่า สหกรณ์อาจจ่ายเงินปันผลตามหุ้นได้ตามที่กำหนดในข้อบังคับแต่ต้องไม่เกินอัตราร้อยละสิบสามต่อปี

ในทางปฏิบัติสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ควรจ่ายเงินปันผลในอัตราดอกเบี้ยสูงสุดตามที่กฎหมายอนุญาตเสมอไป แต่ควรคำนึงถึงการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อประโยชน์อย่างอื่น ตามหลักการสหกรณ์ประการที่ 3 ด้วย เช่น การจัดสรรเป็นเงินสำรองเพื่อการพัฒนาหรือขยายกิจการของสหกรณ์ต่อไปอันเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์หรือเพื่อจ่ายเงินเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้แก่สมาชิกและจ่ายเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อันเป็นประโยชน์แก่ชุมชนเป็นต้น

9. การดำเนินงาน

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจ เพราะฉะนั้นต้องดำเนินงานตามหลักธุรกิจให้เกิดการประหยัมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การที่สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสมาชิกนั้นมิได้หมายความว่าสหกรณ์สามารถใช้เงินที่มีอยู่หรือเวลาของกรรมการซึ่งทำงานโดยอาสาสมัครได้อย่างฟุ่มเฟือย สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องคอยเฝ้าดู เงินทุนของตนอย่างระมัดระวังเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เหนืออื่นใดผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการดูแลการใช้จ่ายเงินทุกบาททุกสตางค์ของสหกรณ์ให้ถูกต้องและ ต้องหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความผิดหรือบกพร่องของตน

สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องอาศัยกรรมการทำงานส่วนใหญ่โดยอาสาสมัคร (ไม่มีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำ) จึงทำให้มีปัญหาบางประการอาสาสมัครอาจคิดว่าเขาไม่จำเป็นต้องทำงานเต็มที่ เพราะว่าถึงอย่างไรก็ยังมีคนอื่นที่จะมาทำงานแทนตนได้เสมอ และมักลืมนึกว่าเวลาที่อาสาสมัครคนหนึ่งๆ จะอุทิศให้แก่สหกรณ์นั้นมีอยู่อย่างจำกัด เพราะทุกคนก็มีงานอาชีพที่ต้องทำ เช่น ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การเอกชน แม้กระทั่งพ่อค้าแม่ค้ารายย่อย หรือผู้ประกอบการอาชีพอิสระ

เจ้าหน้าที่ของแต่ละสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการโดยการเลือกตั้งหรือเป็นลูกจ้างซึ่งมีเงินเดือนก็ตาม ควรมีงานและเวลาทำงานที่แน่นอนทุกคน โดยวิธีนี้จะไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกันในการทำงาน และสหกรณ์ก็จะมั่นใจได้ว่างานทุกอย่างจะมีคนปฏิบัติและรับผิดชอบ

โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถบอกได้ว่าการดำเนินงานของตนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยการเฝ้าสังเกตสัดส่วนค่าใช้จ่าย (Expense ratio) คือสัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่อรายได้ที่ได้รับจากการให้เงินกู้และการลงทุน สหกรณ์ออมทรัพย์ควรรักษาสัดส่วนค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่า 50% เสมอ สหกรณ์ควรใช้จ่ายไม่เกิน 50 บาท สำหรับรายได้ที่ได้รับทุก 100 บาท สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาแม้มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกับ 40% สหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งสหกรณ์ขนาดเล็กไม่อาจมีได้ จึงทำให้มีประสิทธิภาพสูงกว่า

ดังเช่นองค์การธุรกิจอื่นๆ สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องวางแผนเพื่ออนาคตของตน สหกรณ์ต้องทำงานประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วยประมาณการรายได้และรายจ่าย สหกรณ์จะต้องไม่ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปตามยถากรรม แต่จะต้องมีการวางแผนทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ และต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บริการแก่บรรดาสมาชิกตามความประสงค์ที่พวกเขาเข้ามาร่วมกันในสหกรณ์

บรรณานุกรม

เชิญ บำรุงวงศ์. แนวคิดปรัชญา หลักการและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, มปป.

จำเนียร สาระนาค. เอกสารอัดสำเนาเรื่องสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือน. พ.ศ. 2507.

แถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ไอ.ซี.เอ.)

ILO.Final Report, Meeting of Experts on Cooperatives, Geneva, 1993.

JACK DUBLIN, CREDIT UNIONS / WAYNE STATE UNIVERSITY PRESS, 1971.



พระราชบัญญัติสหกรณ์

พ.ศ. ๒๕๔๒

บทที่ 2

กฎหมายกับสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดมุ่งหมาย :

- เพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์



จัดพิมพ์โดย

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

กฎหมายสหกรณ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่ง ในบรรดาสหกรณ์หลายประการซึ่งมีอยู่ในประเทศต่างๆ การจัดประเภทของสหกรณ์ในประเทศหนึ่งๆ ก็แตกต่างกันไปสุดแล้วแต่ความเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศนั้นๆ ในยุคสมัยหนึ่งๆ ไม่ว่าสหกรณ์ประเภทใดย่อมต้องได้รับการรับรองโดยกฎหมายของรัฐให้มีสภาพเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยกฎหมายสหกรณ์ ยกเว้นบางประเทศ เช่น เดนมาร์ก และนอร์เวย์ในทวีปยุโรปไม่ได้บัญญัติกฎหมายสหกรณ์ขึ้นใช้เป็นพิเศษต่างๆ ที่สหกรณ์ได้เจริญก้าวหน้ามาช้านานพร้อมๆ กับประเทศอื่นๆ ในทวีปเดียวกัน ในสองประเทศนี้ สหกรณ์ต้องดำเนินงานภายใต้บทบัญญัติกฎหมายทั่วไปว่าด้วยองค์การการธุรกิจ (ห้างหุ้นส่วนบริษัท ฯลฯ) กฎหมายพาณิชย์และกฎหมายภาษีอากร เป็นต้น

เหตุผลและความจำเป็นที่รัฐต้องตรากฎหมายสหกรณ์ขึ้นใช้อาจพิจารณาได้ 2 ประการ คือ เหตุผลและความพร้อมพื้นฐานกับเหตุผล และความจำเป็นตามนโยบายของรัฐ

เหตุผลและความจำเป็นพื้นฐานของกฎหมายสหกรณ์

(1) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การรวมกลุ่มบุคคลเพื่อจัดตั้งสหกรณ์ตามหลักความสมัครใจและความต้องการอันจำเป็นทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน

(2) เพื่อรับรองสภาพนิติบุคคลของสหกรณ์ ว่ามีตัวตนต่างหากจากบรรดาสมาชิกแต่ละคน ซึ่งเป็นบุคคลธรรมดาที่มารวมกันเป็นสหกรณ์

(3) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ อันเป็นหลักประกันว่าบรรดาสมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจด้วยความเป็นธรรม และป้องกันมิให้ผู้ใดใช้คำว่า สหกรณ์ เป็นชื่อในทางธุรกิจเพื่อดำเนินธุรกิจอันมิได้เป็นไปตามหลักและวิธีการสหกรณ์ที่แท้จริงแต่เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพรรคพวกหรือบริวารโดยไม่ถูกต้องตามหลักและวิธีการสหกรณ์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเพื่อป้องกันการตั้งสหกรณ์เทียมหรือสหกรณ์ปลอม (Fault Cooperatives) นั่นเอง

(4) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยสิทธิพิเศษ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสหกรณ์ รวมทั้งสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เพื่อให้ความคุ้มครองแก่สมาชิกและบุคคลภายนอกซึ่งทำธุรกิจติดต่อกับสหกรณ์

(5) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยการส่งเสริม กำกับดูแลและตรวจสอบสหกรณ์ให้ดำเนินงานโดยถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงของสหกรณ์ โดยเฉพาะการส่งเสริมและกำกับดูแลโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นขบวนการที่พึ่งพาตนเอง ปกครองตนเองและเป็นอิสระเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจเอกชนรูปอื่น

เหตุผลและความจำเป็นตามนโยบายของรัฐ

(1) สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของสหกรณ์ให้สามารถแข่งขันในระบบเศรษฐกิจการค้าเสรีได้อย่างเคียงบ่าเคียงไหล่หรือเพื่อคานอำนาจทางเศรษฐกิจกับองค์การธุรกิจรูปอื่น

(2) สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูงพอที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเศรษฐกิจที่ยังล่าช้า เพราะว่าสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งระบบเท่านั้นจึงจะเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมได้

(3) สำหรับประเทศสังคมนิยม รัฐบาลใช้นโยบายด้านกฎหมายในการกำหนดรูปแบบของสหกรณ์ทั้งระบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จของการยกเลิกกรรมสิทธิ์ปัจเจกชน และนำระบบกรรมสิทธิ์รวมมาใช้แทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับปัจจัยการผลิตสำคัญ เช่น ที่ดิน โรงงาน และบริการสาธารณะต่างๆ ฯลฯ โดยให้สหกรณ์เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในนามของรัฐ เหตุผลและความจำเป็นข้อนี้กำลังมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในประเทศสังคมนิยมทั้งหลายซึ่งหันมาใช้ระบบการตลาดและเสรีภาพทางการค้าและการลงทุนมากขึ้น

กฎหมายสหกรณ์ทั่วไปและกฎหมายสหกรณ์อ้อมทรัพย์

ในบรรดาประเทศที่มีสหกรณ์ประเภทต่างๆ ดำเนินงานอยู่เคียงคู่กับองค์การธุรกิจอื่นๆ ในระบบเศรษฐกิจนั้น เมื่อพิจารณาในด้านการใช้กฎหมายสหกรณ์อาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มประเทศที่ใช้กฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวบังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภท และ (2) กลุ่มประเทศที่ใช้กฎหมายสหกรณ์หลายฉบับแต่ละฉบับให้ใช้บังคับแก่สหกรณ์แต่ละประเภท

กลุ่มแรกได้แก่ประเทศในทวีปยุโรปส่วนมากที่เป็นแหล่งกำเนิดของสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในระยะเริ่มแรกตั้งแต่กลางคริสต์วรรษที่ 19 เป็นต้นมา กลุ่มนี้นำโดยประเทศอังกฤษ เยอรมัน และอิตาลี ต่อมาในต้นศตวรรษที่ 20 แนวคิดนี้ได้แพร่ขยายไปยังประเทศอินเดีย ปากีสถาน อินโดนีเซีย ศรีลังกา มาเลเซีย ไทย และสิงคโปร์ เป็นต้น กลุ่มประเทศแรกนี้ได้ตรากฎหมายสหกรณ์ให้มีโครงสร้างและเนื้อหาครอบคลุมขั้นตอนต่างๆ ของการจัดตั้ง การดำเนินงาน การเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสหกรณ์ ฯลฯ ตลอดจนการเลิกและการชำระบัญชีสหกรณ์ จะมีหลักการและวิธีการดำเนินงานอย่างไรกฎหมายสหกรณ์จะมีกลไกให้อำนาจแก่ฝ่ายบริหาร (รัฐบาล) ที่จะออกกฎกระทรวงเป็นเรื่องๆ หรือเฉพาะสหกรณ์แต่ละประเภทก็ได้ หรือให้อำนาจแก่สหกรณ์ในการกำหนดข้อบังคับภายในกรอบบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ในประเทศเหล่านี้จึงถือว่าเป็นกฎหมายสหกรณ์ทั่วไปซึ่งใช้ข้อบังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภท เรียกว่า ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียว

สำหรับประเทศในกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา และ แคนาดา เป็นต้น กลุ่มประเทศเหล่านี้ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับบังคับแก่สหกรณ์แต่ละประเภท เช่น กฎหมายสหกรณ์การเกษตร กฎหมายสหกรณ์ประมง กฎหมายสหกรณ์ป่าไม้ กฎหมายสหกรณ์ปศุสัตว์ กฎหมายสหกรณ์ผู้บริโภคร และกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียน เฉพาะประเทศเกาหลีใต้มีกฎหมายสหกรณ์ ออมทรัพย์ 2 ฉบับคือ นอกจากกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนแล้ว ยังมี “กฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน” (Community Credit Cooperative Law) ด้วย

ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา รวมทั้งบางประเทศในลาตินอเมริกาจะมี กฎหมายเฉพาะสหกรณ์แต่ละประเภท และกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่ง เรียกว่า “กฎหมายสหกรณ์เครดิต ยูเนียน” (Credit Union Act) อีกฉบับหนึ่ง กฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนเกิดขึ้นในประเทศแคนาดาก่อนราว พ.ศ. 2443 โดยการนำของอัลฟองส์ เดสจาร์แดงส์ ซึ่งต่อมาได้เข้าไปเผยแพร่แนวความคิดเรื่องสหกรณ์เครดิต ยูเนียนในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย จนได้มีการตรากฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนขึ้นใช้ในประเทศนั้น ใน เวลาใกล้เคียงกันเป็นกฎหมายของแต่ละรัฐ ต่อมาภายหลังจึงได้มีการตรากฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งชาติ (Federal Credit Union Act) ขึ้นเพื่อให้รัฐต่างๆ สามารถเลือกใช้ได้ด้วย

เมื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้วางรากฐานอย่างมั่นคงพร้อมๆ กับสหกรณ์ประเภทอื่นใน ประเทศทั้งสองนั้น ได้มีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์เครดิตยูเนียนประจำรัฐและชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งชาติขึ้นในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งคือ เพื่อส่งเสริม และแพร่ขยายสหกรณ์ออม ทรัพย์ (เครดิตยูเนียน) ไปในประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ด้วยความมุ่งหมายที่จะให้ประชากรโลกโดยเฉพาะอย่าง ยิงที่ยากจนได้นำหลักและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์ไปใช้เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับประชากรในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศแคนาดาซึ่งกำลังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ เครดิตยูเนียนอยู่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งชาติในสหรัฐอเมริกาดังกับจัดตั้งองค์การส่งเสริมและ เผยแพร่สหกรณ์เครดิตยูเนียนระหว่างประเทศขึ้น และได้ส่งคณะผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและเผยแพร่ด้าน ต่างๆ ออกไปให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ในแผนการส่งเสริมและเผยแพร่นี้ก็มี การดูแลให้รัฐบาลของประเทศนั้นๆ ตรากฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนขึ้น เพื่อความสะดวกแก่การส่งเสริม กำกับดูแลและตรวจสอบสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยเฉพาะ

ประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับอยู่แล้วจึงพร้อมที่จะรับกฎหมายสหกรณ์ เครดิตยูเนียน เพราะจะไม่ขัดแย้งกับกฎหมายสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว แต่ประเทศที่ใช้ระบบ กฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีกฎหมายเฉพาะสำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพราะ สหกรณ์ประเภทนี้ก็สามารถได้รับการส่งเสริมกำกับดูแลและตรวจสอบได้โดยกฎหมายสหกรณ์ทั่วไป

อนึ่งในเรื่องระบบกฎหมายสหกรณ์นี้ ที่ประชุมสัมมนาเรื่องกฎหมายสหกรณ์ในสมาคม ประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) เมื่อวันที่ 10-14 เมษายน 2527 ณ ประเทศสิงคโปร์ ได้ให้ ข้อเสนอแนะว่า ควรมีกฎหมายสหกรณ์ทั่วไปฉบับเดียวบังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภทกับให้มีกฎหมายหรือ กฎระเบียบอื่นๆ ใช้บังคับในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติเฉพาะเรื่องเฉพาะราย

โครงสร้างกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์

แม้ว่ากฎหมายสหกรณ์ของประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวสามารถใช้บังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภท รวมทั้งสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็ตามแต่โดยที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์การเงิน (Financial cooperative) หรือเป็นสถาบันการเงิน (Financial institution) ชนิดหนึ่ง กฎหมายสหกรณ์จึงจำเป็นที่จะต้องมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงกฎเกณฑ์ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทนี้ด้วย มิฉะนั้นจะเป็นกฎหมายสหกรณ์ที่ดีไม่ได้และจะก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นานา แก่การดำเนินงานและการกำกับควบคุมสหกรณ์การเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะฉะนั้นกฎหมายสหกรณ์ทั่วไปควรมีลักษณะที่ค่อนข้างยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภทโดยไม่เป็นอุปสรรคแก่การดำเนินงานและความมั่นคงของสหกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง

โครงสร้างกฎหมายสหกรณ์ทั่วไปของประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียว โดยทั่วไปประกอบด้วยบทบัญญัติ ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทบัญญัติทั่วไป

1. คำนิยาม
2. รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติ
3. การแต่งตั้งนายทะเบียนสหกรณ์

ส่วนที่ 2 การจัดตั้งและการจดทะเบียนสหกรณ์

1. คณะบุคคลซึ่งอาจขอจดทะเบียนสหกรณ์และการเลือกตั้งคณะผู้จัดตั้ง
2. การประชุมเพื่อจัดตั้งสหกรณ์
3. การยื่นคำขอจดทะเบียนสหกรณ์
4. ข้อกำหนดก่อนการจดทะเบียนสหกรณ์
5. การจดทะเบียนสหกรณ์

ส่วนที่ 3 สิทธิพิเศษและหน้าที่ของสหกรณ์

1. สหกรณ์เป็นนิติบุคคล และรวมกันตั้งสหพันธ์สหกรณ์หรือสหภาพสหกรณ์ได้
2. ข้อยกเว้นและการแก้ไขเพิ่มเติมข้อยกเว้น
3. ชื่อและที่ตั้งสำนักงานของสหกรณ์
4. ทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้น
5. การเก็บรักษากฎหมายสหกรณ์ข้อยกเว้นและทะเบียนสมาชิกไว้ที่สำนักงานสหกรณ์
6. การทำสัญญาเกี่ยวกับสมาชิกและการปรับสมาชิก
7. สิทธิยัดหน่วง หักกลบลดหนี้และอาัยคู้หรือผลประโยชน์อย่างอื่นของสมาชิก
8. การโอนหุ้นหรือผลประโยชน์อย่างอื่นของสมาชิกผู้ถึงแก่กรรมหรือวิกลจริต

9. การให้บริการทางธุรกิจแก่บุคคลผู้ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์
10. การสอบบัญชี การรายงานและงบการเงินของสหกรณ์
11. อำนาจหน้าที่ของผู้สอบบัญชี
12. อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ในการตรวจสอบและไต่สวน
13. การยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม

ส่วนที่ 4. สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก

1. คุณสมบัติและสิทธิของสมาชิก
2. การใช้สิทธิ การจำกัดสิทธิ และการออกเสียง ลงคะแนนของสมาชิก
3. การถือหุ้น การโอนหุ้นหรือผลประโยชน์อย่างอื่น และการตั้งผู้รับโอนผลประโยชน์
4. ความรับผิดชอบของสมาชิก
5. การลาออกและการให้สมาชิกออกจากสหกรณ์

ส่วนที่ 5 การจัดองค์การและการจัดการของสหกรณ์

1. การประชุมใหญ่และการประชุมกลุ่มสมาชิก
2. คณะกรรมการดำเนินการ
3. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
4. คณะกรรมการตรวจสอบกิจการ
5. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์

ส่วนที่ 6 ทรัพย์สินและเงินทุนของสหกรณ์

1. เงินทุน
2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เงินกู้และการกู้ยืมเงิน
3. การฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์
4. เงินสำรอง ทุนเลี้ยงชีพและทุนสหกรณ์กลาง
5. การจัดสรรกำไรสุทธิ (เงินส่วนเกินสุทธิ) บัตร โบนัสและหุ้น โบนัส

ส่วนที่ 7 การควบรวมโอนและการแยกสหกรณ์

1. การควบสหกรณ์เข้ากัน
2. การโอนสหกรณ์
3. การแยกสหกรณ์

ส่วนที่ 8 การระงับข้อพิพาท

ส่วนที่ 9 การเลิกสหกรณ์

1. คำสั่งเลิกสหกรณ์
2. การชำระบัญชี
3. การจัดซื้อสหกรณ์ออกจากทะเบียนสหกรณ์

ส่วนที่ 10 บทกำหนดโทษ

โครงสร้างของกฎหมายสหกรณ์ทั่วไปที่ยกมาเป็นตัวอย่างข้างบนนี้จะเห็นว่า มีลักษณะครอบคลุมกฎเกณฑ์ที่จะใช้กับสหกรณ์ทุกประเภททั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนสหกรณ์ประเภทใด จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์พิเศษใช้บังคับที่แตกต่างจากสหกรณ์ประเภทอื่นกฎหมายก็มีบทบัญญัติให้อำนาจรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายออกกฎกระทรวงหรือระเบียบ เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์พิเศษขึ้นมาใช้บังคับได้ เช่น กฎกระทรวงว่าด้วยการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในหลักทรัพย์ของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และเครดิตฟองซิเอ หรือสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อคุ้มครองหรือป้องกันมิให้สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสหกรณ์การเงินจะต้องเสี่ยงภัยในการดำเนินงานจนเกินสมควร

เนื้อหากฎหมายสหกรณ์บางประการที่จำเป็นแก่สหกรณ์ออมทรัพย์

ในประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวเช่นประเทศไทย เราควรจะปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้มีเนื้อหาสำคัญที่จำเป็นแก่สหกรณ์ออมทรัพย์โดยไม่ขัดกับเนื้อหาที่ใช้กับสหกรณ์ประเภทอื่น ซึ่งอาจจะทำได้โดยบรรจุเนื้อหานั้นๆ ไว้ในกฎหมายสหกรณ์โดยตรง หรือโดยให้อำนาจแก่ผู้รักษาการตามกฎหมายในการออกกฎกระทรวง หรือให้อำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ออกระเบียบหรือคำสั่ง และอาจให้อำนาจแก่สหกรณ์ในการกำหนดข้อบังคับของสหกรณ์ภายใต้เงื่อนไขที่บัญญัติไว้ในกฎหมายก็ได้

เนื้อหากฎหมายสหกรณ์บางประการที่จำเป็นแก่สหกรณ์ออมทรัพย์

1. คำนิยามและความมุ่งหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหวังกำไรสำหรับผู้ถือหุ้นแต่มีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการประหยัดและการออมทรัพย์ในหมู่สมาชิกเพื่อสร้างแหล่งเงินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมและเหมาะสม สำหรับให้สมาชิกได้กู้ยืมหรือใช้บริการและให้มีโอกาสควบคุมเงินของพวกเขาเองตามหลักประชาธิปไตย ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพวกเขาส่งเสริมให้สูงขึ้น

ตามคำนิยามนี้จะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ก็เช่นเดียวกับสหกรณ์ประเภทอื่นมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรมาแบ่งกันระหว่างผู้ถือหุ้นหรือสมาชิก ซึ่งแตกต่างกับองค์การธุรกิจรูปอื่น แต่สหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ (1) เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักใช้จ่ายใช้สอยอย่างประหยัดและออมทรัพย์ที่เหลือไว้กับสหกรณ์และ (2) เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมและเหมาะสมจากกองทุนที่เกิดจากการออมทรัพย์ร่วมกันของบรรดาสมาชิกนั่นเอง

แน่นอนวัตถุประสงค์ที่ 1 มีความสำคัญเป็นลำดับแรกเพื่อให้สมาชิกได้สร้างเสริมนิสัยประหยัดและออม และให้สหกรณ์สามารถรวบรวมเงินออมของสมาชิกทุกคนเป็นกองทุนรวมเพื่อให้เงินกู้ที่จำเป็นแก่สมาชิกอันเป็นวัตถุประสงค์ที่ 2 ซึ่งถือว่ามีความสำคัญเป็นลำดับรอง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าสหกรณ์ต้องการส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักประหยัด และออมทรัพย์จนเป็นนิสัยให้ได้เสียก่อน เมื่อสมาชิกมีเงินออม

จำนวนหนึ่งแล้วไม่ว่าในรูปหุ้นหรือเงินฝากสมาชิกก็จะได้รับสิทธิกู้ยืมเงินไปใช้จ่ายตามความจำเป็น เช่น ชำระหนี้ค่าดอกเบี้ยสูง จ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนลูก ซื้อหรือสร้างบ้านที่อยู่อาศัย หรือลงทุนประกอบอาชีพ เป็นต้น เหล่านี้เป็นเงินกู้ที่มีประโยชน์แก่ตัวสมาชิกเอง และครอบครัวทั้งสิ้นซึ่งจะมีผลเป็นการยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น แต่สมาชิกจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อสหกรณ์ในการขอกู้เงินตามความจำเป็นอันแท้จริงและใช้เงินกู้ให้ตรงตามความมุ่งหมายรวมทั้งชำระหนี้คืนแก่สหกรณ์ให้ตรงเวลาที่กำหนดในสัญญา

2. วัตถุประสงค์อย่างอื่นของสหกรณ์ออมทรัพย์

นอกจากวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการของสหกรณ์ออมทรัพย์ดังได้กล่าวในข้อ 1 แล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์อาจมีวัตถุประสงค์รองเพื่ออำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้แก่สมาชิกโดยไม่ขัดกับวัตถุประสงค์หลัก ตัวอย่างของวัตถุประสงค์รองซึ่งจะต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น การให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์หรือการดำเนินกิจการอื่นเพื่อประโยชน์แก่สมาชิกหรือชุมชนโดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นต้น

สำหรับการดำเนินกิจการอื่นๆ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์นั้นก็เพื่อให้สมาชิกได้พิจารณาเสียก่อนว่ากิจการที่สหกรณ์ออมทรัพย์จะดำเนินการนั้นจะต้องไม่ขัดกับธุรกิจการเงินหรือไม่เสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์จนเกินสมควร ตัวอย่าง เช่น การจัดการที่ดินหรือการก่อสร้างบ้านให้สมาชิกเช่าซื้อ เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นสถาบันการเงิน เพราะโครงการดังกล่าวต้องใช้เงินสูง และใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาว และทั้งต้องการความรู้ความชำนาญในการจัดการระดับมืออาชีพสำหรับการจัดสรรที่ดินหรือการก่อสร้างบ้าน ซึ่งกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่มี หากสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนพอสมควรมีความประสงค์จะได้รับบริการด้านนี้ในรูปสหกรณ์ก็ย่อมจัดรวมกันจัดตั้งสหกรณ์เลขสถาน ฯลฯ และจ้างผู้จัดการรวมทั้งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมได้นายทะเบียนชอบที่จะให้คำแนะนำเช่นนั้น

ในกรณีที่สหกรณ์ออมทรัพย์จะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคร่วมกันแบบสหกรณ์ร้านค้า นายทะเบียนสหกรณ์อาจพิจารณาให้คำแนะนำว่าสมควรจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นต่างหากถ้าเห็นว่าธุรกิจร้านค้าจะต้องใช้เงินลงทุนและต้องจ้างผู้จัดการและพนักงานที่มีความรู้ความสามารถด้านการค้าปลีกจำนวนมาก แต่ถ้าเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นตั้งอยู่ภายในสำนักงานของหน่วยงานที่อุปถัมภ์สหกรณ์หรือในชุมชนขนาดเล็ก และมีจำนวนสมาชิกไม่มากนัก นายทะเบียนสหกรณ์ก็อาจอนุญาตให้สหกรณ์ออมทรัพย์นั้นดำเนินธุรกิจจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก (ธุรกิจรวมกันซื้อ) และในทำนองเดียวกันนายทะเบียนสหกรณ์อาจอนุญาตให้สหกรณ์ออมทรัพย์รวบรวมผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจำหน่ายก็ได้ (ธุรกิจรวมกันขาย) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ในชนบท ในกรณีเช่นนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ก็จะเปลี่ยนลักษณะเป็นสหกรณ์เอนกประสงค์

(Multi-purpose cooperative) ดังเช่นสหกรณ์ในชนบทของประเทศเยอรมนีและประเทศญี่ปุ่นเป็นต้น สหกรณ์ดังกล่าวต้องปรับเปลี่ยนการบริหารและการจัดการให้เหมาะสมกับธุรกิจที่เพิ่มขึ้นซึ่งเรียกว่า “สหกรณ์อเนกประสงค์”

ในประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย มีตัวอย่างที่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้เปลี่ยนประเภทเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์โดยขอเพิ่มวัตถุประสงค์เพื่อจัดซื้อสินค้าและบริการสำหรับผู้บริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก และอาจดำเนินกิจการอื่นเพื่อประโยชน์แก่สมาชิกตามที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

3. สถาบันการเงินกลางของสหกรณ์ออมทรัพย์

โดยที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์การเงินหรือสถาบันการเงินเมื่อมีสหกรณ์ประเภทนี้ดำเนินงานอยู่ในระบบเศรษฐกิจหนึ่งๆ เป็นจำนวนมาก ปริมาณและคุณภาพของธุรกิจการเงิน หรือบริการทางการเงินที่สหกรณ์เหล่านี้อำนวยความสะดวกต่อระบบการเงินหรือสินเชื่อของประเทศไม่มากนักน้อย หากแต่ละสหกรณ์ดำเนินงานตามลำพังโดยปราศจากการร่วมมือช่วยเหลือกัน ย่อมเป็นการยากที่จะจัดให้ทุกสหกรณ์มีมาตรฐานการดำเนินงานที่จะเป็นหลักประกันความมั่นคงทางการเงินให้เป็นที่เชื่อถือของสมาชิกสหกรณ์ได้ทุกสหกรณ์

เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์หลายสหกรณ์ในภูมิภาคหนึ่งๆ หรือประเทศหนึ่งๆ ที่จะต้องรวมกันตั้ง **ขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์** (Federations, Centrals, Leagues) ในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ดังเช่นในประเทศเยอรมนี สหรัฐอเมริกา และแคนาดา ซึ่งมีทั้งขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับภูมิภาค (รัฐ หรือมณฑล) และระดับชาติ ประเทศเกาหลีใต้ก็มีขุมนุมสหกรณ์ฯ ทั้งระดับจังหวัดและระดับชาติ เช่นเดียวกัน ขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศเหล่านี้มีกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ (Credit Union Law) รองรับโดยเฉพาะ เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินกลางของสหกรณ์ออมทรัพย์มีอำนาจ (ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับของขุมนุมสหกรณ์) ที่จะต้องตรวจสอบดูแลและแนะนำให้สหกรณ์สมาชิกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานทางการเงินที่ขุมนุมสหกรณ์ฯ กำหนดหรือที่ประชุมสหกรณ์ฯ ได้รับมอบอำนาจตามกฎหมายขุมนุมสหกรณ์ฯ จึงมิได้ปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซ้อน หรืออย่างเดียวกับสหกรณ์สมาชิกแต่เป็นการอำนวยความสะดวกเสริมให้แก่สหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคงให้สหกรณ์สมาชิกเหล่านั้น สามารถอำนวยความสะดวก และบริการทางการเงินให้แก่สมาชิกด้วยความพึงพอใจสูงสุดได้

ดังนั้น ขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงเป็นสัญลักษณ์ของความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับชาติ ตามพื้นที่ดำเนินงานของขุมนุมสหกรณ์นั้นๆ ขุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์จึงเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ที่สหกรณ์สมาชิกจะฝากเงินที่เหลือใช้ในช่วเวลาหนึ่ง หรือจะกู้ยืมเงินในช่วงเวลาที่เงินขาดเหล่านี้ เป็นต้น ขุมนุมสหกรณ์จึงมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสภาพคล่อง และ

ให้เงินกู้ระหว่างสหกรณ์ ตลอดจนจัดการลงทุนหาผลประโยชน์ให้แก่สหกรณ์สมาชิกที่มีเงินฝากไว้กับ
ชุมนุมสหกรณ์

นอกจากนั้น ชุมชุมสหกรณ์อาจบริการอื่นๆ แก่สหกรณ์สมาชิกอีกมากมาย ซึ่งสหกรณ์
สมาชิกแต่ละสหกรณ์ไม่อาจดำเนินการโดยลำพังให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าเทียมได้ เช่น
การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และแบบพิมพ์ต่างๆ มาจำหน่าย การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสหกรณ์ออมทรัพย์
การประมวล และการกระจายข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์แก่การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ตลอดจน
การตรวจสอบและให้คำแนะนำ เพื่อป้องกันความบกพร่องหรือความผิดในการบริหารการเงิน เป็นต้น

ในกฎหมายสหกรณ์ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย ยังขาดบทบัญญัติที่รองรับ
การจัดระบบสถาบันการเงินกลางของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผล เพราะพระราชบัญญัติสหกรณ์
พ.ศ. 2511 ซึ่งยังใช้บังคับอยู่ ไม่มีบทบัญญัติวางหลักเกณฑ์ การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์
อย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสหกรณ์ชั้น
ปฐม หรือสหกรณ์สมาชิกล้วนๆ หากจะกำหนดให้มีสิทธิหน้าที่อะไรก็ต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับเท่านั้น ไม่มี
บทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์รองรับ เหมือนกฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ของประเทศต่างๆ เพราะฉะนั้น
จึงสมควรที่จะปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ไทยให้ทันสมัยเป็นสากลมากขึ้น

บรรณานุกรม

ฮานส์-เอ็ช มังก์เนอร์ : คำบรรยายกฎหมายสหกรณ์สืบเรื่อง พ.ศ. 2525 (แปลโดยเชิญ บำรุงวงศ์).

ACO-SNCF-FES : Seminar on Cooperative law in ASEAN, 1994.

The Cooperative Societies Act, 1979 (Singapore).

The Model Credit Union Act and Commentary, 1979 Edition.

บทที่ 3

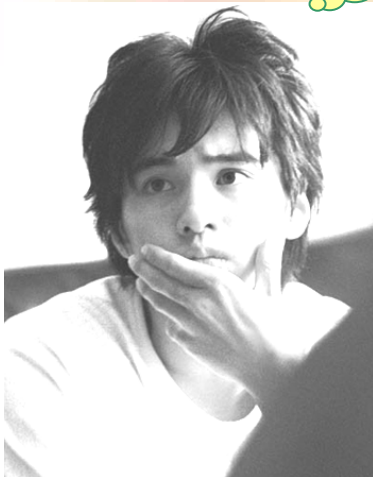
บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดมุ่งหมาย :

- เพื่อให้ทราบบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์และสถาบันการเงิน
- ขอบเขตการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์

● ทำไร

● ต้นทุนต่ำ



● สวัสดิการ

● เงินปันผล

● เงินเฉลี่ยคืน

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจ (Business Organization) ที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์เป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์สหกรณ์แรกได้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 2492 และหลังจากนั้นก็ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ขึ้นในกลุ่มอาชีพต่างๆ อย่างแพร่หลายทั้งในกลุ่มข้าราชการครู ทหาร ตำรวจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล สาธารณสุข พนักงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนพนักงานในสถานประกอบการภาคเอกชนต่างๆ ทั่วประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานแล้วนับว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานที่เจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมั่นคงมาโดยตลอดไม่ว่าจะพิจารณาจากการขยายตัวของสินทรัพย์ ธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจการให้เงินกู้ ตลอดจนผลกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ และสนับสนุนนโยบายการระดมเงินออมของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี และนับตั้งแต่ปี 2526 เป็นต้นมา รัฐบาลได้กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ² ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงสถานภาพอยู่ในสองฐานะคือ การเป็น “สหกรณ์” และ “สถาบันการเงิน”

บทบาทในฐานะสหกรณ์ (Cooperatives' Role)

สหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสหกรณ์ ย่อมต้องมีบทบาทโดยตรงในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ที่สำคัญคือ การส่งเสริมการออม และการให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์ ตามความจำเป็น ตลอดจนการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องขึ้นหยัด และตั้งมั่นอยู่บนอุดมการณ์หลักและวิธีการสหกรณ์ มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จของสหกรณ์และประโยชน์ที่พึงมีต่อสมาชิกสหกรณ์ในที่สุด

บทบาทในฐานะสถาบันการเงิน (Financial Institution's Role)

สหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสถาบันการเงินย่อมมีบทบาทอย่างสำคัญที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามแนวทางที่รัฐบาลได้วางแผนไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อาจกล่าวได้ว่าบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสถาบันการเงินที่พึงมีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีดังต่อไปนี้³

² รัฐบาลได้กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงิน โดยประกาศกระทรวงการคลัง ฉบับที่ 4 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2536 เรื่อง “การกำหนดสถาบันการเงินและอัตราสูงสุดของดอกเบี้ยที่สถาบันการเงินอาจคิดได้จากผู้กู้ยืม”

³ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท “สหกรณ์ออมทรัพย์กับบทบาททางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ” ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เล่มที่ 9 (เมษายน 2538), หน้าที่ 3-4

1) การระดมเงินออม

สหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในฐานะของสถาบันการเงินที่จะมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการระดมเงินออมของประชาชนที่เป็นสมาชิก ซึ่งหากสหกรณ์ออมทรัพย์มีการขยายตัวมากขึ้น และสามารถรณรงค์ให้ประชาชนที่ยังไม่เป็นสมาชิกให้เข้ามาเป็นสมาชิกได้มากขึ้น ย่อมจะทำให้บทบาทในด้านนี้เด่นชัดขึ้น อันจะเป็นการสนับสนุนนโยบายในการระดมเงินออมในประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประชาชนที่มีรายได้ประจำ

2) การกระจายสินเชื่อและบริการด้านการเงินสู่ภูมิภาคและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการกระจายสินเชื่อและบริการด้านการเงิน ซึ่งมีอยู่ 6 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มเกษตรกรรายจน
- กลุ่มแรงงานรับจ้าง
- กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพส่วนตัวขนาดเล็ก
- กลุ่มลูกจ้างเอกชน และผู้มีรายได้น้อย
- กลุ่มข้าราชการ และ พนักงานของรัฐ
- กลุ่มที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ได้เข้าไปมีบทบาทในการกระจายสินเชื่อให้แก่กลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของรัฐบาลได้ถึง 4 กลุ่ม ซึ่งหากสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถขยายตัวไปในกลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้มากเพียงใด ก็ย่อมมีบทบาทในการสนองนโยบายด้านนี้ได้มากเพียงนั้น

3) การส่งเสริมการประกอบอาชีพส่วนตัวขนาดเล็ก

สหกรณ์ออมทรัพย์ในหลายแห่งที่มีทุนดำเนินงานเพียงพอได้ขยายบริการด้านเงินกู้ในลักษณะที่เป็นเงินกู้เพื่อประโยชน์นอกเกษตร (Productive Credit) ให้แก่สมาชิกและครอบครัวเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพส่งเสริมรายได้แก่ครอบครัวตามความเหมาะสมนั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ให้การสนับสนุนนโยบาย การส่งเสริมการประกอบอาชีพส่วนตัวขนาดเล็กของรัฐบาลด้วย

4) การจัดหาและปรับปรุงที่อยู่อาศัยของคนยากจนในเมืองให้มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมชุมชนให้ดีขึ้น

จากสถิติการให้เงินกู้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ให้สมาชิกนำไปเพื่อปรับปรุงและจัดหาที่อยู่อาศัยคิดเป็นสัดส่วนสูงที่สุด เมื่อเทียบกับการให้กู้เพื่อวัตถุประสงค์ด้านอื่นๆ

5) การดำเนินงานในฐานะองค์กรเอกชนที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความยากจน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

อาจกล่าวได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาทอย่างสำคัญในการสนับสนุนนโยบายการแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาล และมุ่งที่จะสร้างหลักประกันความมั่นคงให้แก่สมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกออมเป็นประจำ อันจะเป็นการสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้แก่สมาชิกและครอบครัวได้ในอนาคต โดยสามารถใช้เงินออมของตนเพื่อประโยชน์ในการนำไปลงทุนประกอบอาชีพหรือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ ในขณะเดียวกันสำหรับสมาชิกที่มีปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบัน สหกรณ์ออมทรัพย์ก็มีบริการในด้านการให้เงินกู้ เพื่อแก้ไขปัญหาการครองชีพแก่สมาชิกตามความเหมาะสม และยังมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์อีกด้วย

6) การให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่เหมาะสมในอันที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการพัฒนาประเทศได้ทันเหตุการณ์มากขึ้น

สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกสหกรณ์มีนโยบายในการให้การศึกษาอบรมแก่กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งด้านธุรกิจ อุดมการณ์ หลักวิธีการสหกรณ์อยู่แล้ว จึงถือเป็นการช่วยสนับสนุนนโยบายด้านการให้การศึกษาอบรมแก่ทรัพยากรมนุษย์อย่างสำคัญ

7) การสนับสนุนระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี ในระดับธุรกิจเพื่อให้นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดมากขึ้นเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งรุนแรงที่เป็นผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจส่วนรวม

สหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนและสถานประกอบการต่างๆ เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นคือ การที่สหกรณ์ออมทรัพย์เข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนระบบแรงงานสัมพันธ์ และการแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในธุรกิจต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

8) การพัฒนาจิตใจ และค่านิยมที่ดีงามแก่ประชาชน

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจ ที่ตั้งมั่นอยู่บนอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ของตนให้ยึดมั่นอยู่บนความร่วมมือกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี มีน้ำใจ ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือพัฒนาจิตใจอันดีงามให้แก่ประชาชนได้อีกทางหนึ่ง

บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่พึงมีต่อสมาชิก

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และจำกัดขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายสหกรณ์ โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์จะให้บริการแก่สมาชิกใน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

- ธุรกิจด้านการเงิน
- การให้บริการด้านการศึกษาอบรม
- การให้สวัสดิการแก่สมาชิก

ธุรกิจด้านการเงิน

การดำเนินธุรกิจด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ จะมุ่งเน้นไปในการส่งเสริมการออมเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่สมาชิกการให้เงินกู้ เพื่อแก้ไขปัญหาการครองชีพและสนองความต้องการทางเศรษฐกิจตามความจำเป็นแก่สมาชิก การให้บริการด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่

1) การระดมหุ้น

การระดมหุ้นจากสมาชิกเป็นวิธีการส่งเสริมการออมโดยบังคับที่สหกรณ์ออมทรัพย์ นำมาใช้กับสมาชิกเพื่อให้เกิดการออมในหมู่สมาชิกอย่างจริงจัง โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์ จะกำหนดมูลค่าหุ้น ๆ ละ 10 บาท และกำหนดให้สมาชิกสหกรณ์ส่งเงินสะสมรายเดือน ตั้งแต่เดือนแรกที่เข้าเป็นสมาชิก ตามเกณฑ์การถือหุ้นที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการถือหุ้นของสมาชิก สมาชิกสหกรณ์รายหนึ่งรายใดอาจส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนในอัตราสูงกว่าที่สหกรณ์กำหนดหรืออาจซื้อหุ้นเพิ่มอีกเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์รายหนึ่งรายใด จะต้องไม่ถือหุ้นเกินหนึ่งในห้าของจำนวนหุ้นทั้งหมดของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์จะไม่สามารถขาย หรือ โอนหุ้นที่ตนถือให้กับผู้อื่น หรือถอนหุ้นบางส่วน หรือทั้งหมดในระหว่างที่ตนยังเป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่

การจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ โดยหลักปฏิบัติทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์ จะจ่ายเงินปันผลค่าหุ้น แก่สมาชิกสหกรณ์ ภายหลังวันที่ที่ประชุมใหญ่อนุมัติการจัดสรรกำไรสุทธิแล้ว เงินปันผลที่จ่ายตามหุ้นที่ชำระแล้วจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับแต่ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งเงินปันผลดังกล่าวนี้จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

2) เงินฝาก

การรับเงินฝาก เป็นวิธีการส่งเสริมการออมอีกวิธีหนึ่ง ที่สหกรณ์ออมทรัพย์ให้บริการแก่สมาชิกตามความสมัครใจ ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีบริการเงินฝากที่สำคัญ 3 ประเภท ได้แก่

2.1) เงินฝากออมทรัพย์

เงินฝากออมทรัพย์เป็นเงินฝากที่จะฝากเพิ่มหรือถอนเมื่อใดเป็นจำนวนเท่าใดก็ได้เสมอ อัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากออมทรัพย์นี้มักจะถูกกำหนดให้ต่ำกว่าดอกเบี้ยประจำและดอกเบี้ยที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับจากเงินฝากประเภทออมทรัพย์ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

2.2) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

เงินฝากออมทรัพย์พิเศษเป็นเงินฝากที่สมาชิกจะฝากเพิ่มเมื่อใด จำนวนเท่าใดก็ได้ แต่การถอนให้ถอนได้เดือนละหนึ่งครั้งโดยไม่เสียค่าธรรมเนียม หากถอนเกินกว่าเดือนละหนึ่งครั้ง จะต้องเสียค่าธรรมเนียมการถอน ตามที่สหกรณ์กำหนด โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์จะกำหนดเงื่อนไขของจำนวนเงินฝาก สำหรับการเปิดบัญชีเงินฝากครั้งแรกไว้ (เช่น ไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท) และอาจมี

เงื่อนไขสำหรับการถอนหรือกำหนดจำนวนเงินขั้นต่ำคงเหลือในบัญชีไว้ อัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากออมทรัพย์พิเศษนั้น มักจะถูกกำหนดให้สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์และดอกเบี้ยที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับจากเงินฝากประเภทนี้ก็ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เช่นเดียวกับเงินฝากออมทรัพย์

2.3) เงินฝากประจำ

เงินฝากประจำเป็นเงินที่สมาชิกจะฝากเพิ่มเมื่อใด จำนวนเท่าใดก็ได้แต่การถอนจะถอนได้ต่อเมื่อครบกำหนดระยะเวลาฝาก ซึ่งมักจะกำหนดระยะเวลาไว้ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี อัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากประจำมักจะถูกกำหนดให้สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากประเภทอื่น และสำหรับดอกเบี้ยเงินฝากประจำที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับนั้น จะต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในอัตราร้อยละ 15 ของยอดเงินรายได้ดอกเบี้ยรับ โดยสหกรณ์จะหัก ณ ที่จ่าย และนำส่งสรรพากรเขตท้องที่ต่อไป

อนึ่ง กรณีที่ผู้ฝากถอนเงินฝากประจำก่อนครบกำหนดระยะเวลาฝาก สหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยให้ตามระยะเวลาฝากในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราซึ่งครบกำหนด หรืออาจคิดให้ในอัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากออมทรัพย์ก็ได้แล้วแต่จะกำหนด

3) เงินกู้

การให้บริการด้านเงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นวิธีการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการครองชีพ และปัญหาทางเศรษฐกิจแก่สมาชิกสหกรณ์ บนพื้นฐานของความไม่ฟุ่มเฟือย ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ มีบริการด้านเงินกู้ที่สำคัญ 3 ประเภท ได้แก่

3.1) เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน

เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นเงินกู้ระยะสั้น หรือบางที่เรียกว่า เงินกู้ไม่มีหลักประกัน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ค่ารักษาพยาบาล ไฟไหม้บ้าน และค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น เงินกู้ประเภทนี้เป็นเงินกู้จำนวนน้อย ส่วนใหญ่สหกรณ์ออมทรัพย์จะกำหนดวงเงินกู้สำหรับสมาชิกแต่ละรายไว้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินได้รายเดือนแต่ไม่เกินวงเงินขั้นสูงที่สหกรณ์กำหนดไว้ ระยะเวลาชำระหนี้ของเงินกู้ประเภทฉุกเฉินที่สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่กำหนด มักจะเป็น 2 เดือน (หรือ 2 งวด)

3.2) เงินกู้สามัญ

เงินกู้สามัญมีลักษณะเป็นเงินกู้ระยะเวลายานกลาง บางที่เรียกกันว่า “เงินกู้ที่มีหลักประกัน” มีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกกู้เพื่อนำไปใช้ในกิจการต่างๆ ที่จำเป็นและมีประโยชน์ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาของสมาชิกหรือลูกหลาน ค่าใช้จ่ายในครอบครัว ค่าซื้ออุปกรณ์หรือของใช้ภายในบ้าน ค่าซ่อมแซม ซื้อม้าน ซื้อมอเตอร์ ซื้อมอเตอร์ไซด์ ซื้อมอเตอร์ไซด์เก่า และค่าใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคที่จำเป็นอื่นๆ

การกำหนดวงเงินกู้สามัญของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่งมักจะกำหนดไว้ในลักษณะของจำนวนเงินเป็นกี่เท่าของเงินได้รายเดือนรวมกับเงินค่าหุ้นที่ชำระแล้วของสมาชิก แต่ไม่เกินจำนวนเงินขึ้นสูงตามที่สหกรณ์กำหนด ตัวอย่างเช่น บางสหกรณ์กำหนดไว้ไม่เกิน 20 เท่าของเงินได้รายเดือนรวมกับเงินค่าหุ้นที่ชำระแล้วของสมาชิก แต่ไม่เกิน 100,000 บาท เป็นต้น หลักการที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไปคือผู้กู้จะต้องมีเงินได้รายเดือนเพียงพอในการผ่อนชำระเงินต้น และดอกเบี้ย รวมทั้งหนี้เงินกู้ประเภทอื่น และเงินค่าหุ้นประจำเดือนที่สหกรณ์กำหนด

ระยะเวลาชำระหนี้ของเงินกู้ประเภทสามัญ ส่วนใหญ่สหกรณ์จะพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น 60 งวด (เดือน) 72 งวด (เดือน) เป็นต้น

หลักประกันเงินกู้สำหรับเงินกู้สามัญ อาจใช้บุคคลที่เป็นสมาชิก ทุนเรือนหุ้นเงินฝาก หรืออสังหาริมทรัพย์ปลอดจำนองหรือหลักทรัพย์อย่างอื่นซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร นำมาเป็นหลักประกันก็ได้

3.3) เงินกู้พิเศษ

เงินกู้พิเศษ เป็นเงินกู้ระยะยาวเพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคงหรือเพื่อก่อประโยชน์นอกวงแคบสมาชิก ได้แก่ เงินกู้เพื่อการเกษียณอายุ เพื่อซื้อยานพาหนะหรือเพื่อการลงทุนประกอบอาชีพ โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์มักจะกำหนดวงเงินกู้สำหรับเงินกู้พิเศษไว้มากกว่าเงินกู้ประเภทสามัญ สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งที่มีทุนดำเนินงานมาก อาจกำหนดวงเงินกู้สำหรับเงินกู้พิเศษไว้มากกว่า 1 ล้านบาท ก็มี ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์รายใดจะกู้ได้มากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้กู้ ก็จะต้องเป็นสมาชิกติดต่อกันตามระยะเวลาที่สหกรณ์กำหนด ไม่มีหนี้เงินกู้สามัญหรือเงินกู้พิเศษค้างชำระ และต้องมีเงินได้รายเดือนเพียงพอในการผ่อนชำระเงินกู้พิเศษ และเงินค่าหุ้นประจำเดือนตามที่สหกรณ์กำหนด

ระยะเวลาชำระหนี้ของเงินกู้พิเศษ สหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม เช่น ไม่เกิน 180 งวด หรือบางกรณี อาจกำหนดให้สมาชิกผู้กู้ชำระหนี้เงินกู้ให้เสร็จสิ้นภายใน อายุ 65 ปี เป็นต้น

หลักประกันเงินกู้ อาจใช้บุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ค้ำประกันร่วมกับหลักทรัพย์เป็นหลักประกัน หรือใช้อสังหาริมทรัพย์ปลอดจำนองเป็นประกันตามแต่สหกรณ์จะเห็นสมควร

การให้บริการด้านการศึกษาอบรม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ และหลักสหกรณ์สากลก็ได้กำหนดไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการให้การศึกษอบรม ในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ก็เช่นเดียวกัน การให้การศึกษอบรมนับว่ามีคุณค่าอย่างมหาศาลที่จะช่วยพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ควรจะเป็น ดังนั้น

สหกรณ์ออมทรัพย์จึงควรจัดให้มีโครงการศึกษาอบรมแก่ทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์อย่างทั่วถึง ทั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสมาชิกสหกรณ์ การให้การศึกษาอบรมควรครอบคลุมเนื้อหาสาระทั้งในด้านอุดมการณ์ หลักวิธีการสหกรณ์ หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่างๆ ในสหกรณ์ โดยสหกรณ์ควรกำหนดเป็นแผนงานประจำปีและควรจัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์ไว้เพื่อการดังกล่าว

การให้การศึกษาอบรมต่างๆ จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลกลุ่มต่างๆ ของสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ของตน จะทำให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสมมีการประสานความร่วมมือกันอย่างดี เพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป

ประโยชน์อันพึงได้รับจากการให้บริการด้านการศึกษาอบรมนั้นมีหลายอย่าง เช่น กรรมการดำเนินการสหกรณ์หลายแห่งยอมรับว่า หลังจากที่สหกรณ์ของตนได้จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมแล้ว บรรยากาศในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สมาชิกให้ความสนใจและให้การสนับสนุนโครงการบางโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เสนอข้อความเห็นชอบต่อที่ประชุมใหญ่ นอกจากนั้นยังพบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมด้วย

โครงการให้การศึกษาอบรมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน อาจดำเนินการได้หลายวิธีด้วยกัน บางกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดส่งบุคลากรของตนเข้ารับการศึกษอบรม ในโครงการที่ทางชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จัดบริการแก่สหกรณ์สมาชิก บางกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดโครงการศึกษาอบรมขึ้นเอง โครงการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากรของตนก็ได้

การให้สวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ ถือว่าเป็นบริการอย่างหนึ่งที่มุ่งส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากบริการด้านการเงิน และการให้การศึกษาอบรม โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ควรพิจารณาจัดสวัสดิการตามความเหมาะสม ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกมีดังต่อไปนี้

1) วิธีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิก อาจดำเนินการได้ 2 วิธี คือ

1.1) การจัดสวัสดิการแบบให้เปล่า : ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดสวัสดิการแบบให้เปล่านั้น สหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดสรรเงินจากเงินงบประมาณดำเนินการประจำปี หรือ กำไรสุทธิของสหกรณ์⁴

1.2) การจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของตน : ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของตนเองนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์อาจใช้วิธี ให้สมาชิกนำเงินมาฝาก แล้วนำไปหารายได้ เมื่อมีรายได้ก็จะนำมาจ่ายเป็นสวัสดิการให้แก่ สมาชิกตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระเบียบ ฯ ตัวอย่างเช่น กรณีโครงการ สวัสดิการเงินฝาก เพื่อช่วยเหลือครอบครัว (ส.ก.ส.) ของสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งนอกจากนั้น ยังอาจใช้วิธีให้สมาชิกสมทบเงินของตนเองในโครงการซื้อกรรมทรัพย์ประกันชีวิต หรือประกันสุขภาพ จากบริษัทประกันภัย โดยสหกรณ์เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้

วิธีการจัดสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เหมาะสมนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดและฐานะทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเล็กย่อมไม่อาจจัดสวัสดิการแบบให้เปล่าได้เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุน แต่อาจหันไปเลือกวิธี การจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของตนเองแทน ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการบริหารการเงินจนสามารถจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อการต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยรวมได้ตามสมควรแล้ว อาทิ เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ก็จะสามารถจัดสวัสดิการแบบให้เปล่าได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ ที่พึงมีต่อสมาชิก

2) รูปแบบการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น อาจดำเนินการได้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

2.1) การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก การจัดสวัสดิการแบบนี้ได้แก่

- การให้จัดการศึกษาบุตรสมาชิกที่ยากจน และเรียนดี
- การจัดประกันการเจ็บป่วยเป็นกลุ่ม
- สวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกที่เจ็บป่วย คลอดบุตร แต่งงาน

2.2) การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ สหกรณ์ออมทรัพย์อาจเป็นผู้ประสานงานในการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่สมาชิก ดังต่อไปนี้

- โครงการฌาปนกิจสงเคราะห์
- โครงการประกันชีวิตหมู่

⁴ การจัดสรรงบสวัสดิการ จากกำไรสุทธิของสหกรณ์จะดำเนินการได้นั้นสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องแก้ไขข้อบังคับให้สามารถจัดสรรกำไรเพื่อใช้ในกิจการสวัสดิการและออกระเบียบการจัดสวัสดิการสำหรับการดำเนินวิธีการใช้เงินสวัสดิการ

- โครงการประกันหนี้สมาชิก

2.3) การจัดสวัสดิการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย สมาชิก การจัดสวัสดิการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายสมาชิก อาจดำเนินการได้ดังนี้

- การให้สิทธิในการซื้อของราคาถูก
- การจัดบริการจัดรถรับส่ง ระหว่างบ้าน-ที่ทำงาน
- การจัดสถานที่เลี้ยงเด็ก

3) ข้อควรคำนึงในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ต่าง ๆ นั้นควรคำนึงถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะแม้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะสามารถดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ก็ตาม แต่เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องดำเนินธุรกิจที่กว้างขวางขึ้นก็ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเภทแห่งธุรกิจนั้น ๆ ด้วย ที่สำคัญๆ ได้แก่

- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- ประมวลกฎหมายอาญา
- ประมวลรัษฎากร
- ประมวลกฎหมายที่ดิน
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์
- พระราชบัญญัติประกันสังคม
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค ฯลฯ

นอกจากประมวลกฎหมายหรือพระราชบัญญัติต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องสนใจ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง และประกาศกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินั้น ๆ อีกด้วย

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

การพิจารณาตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ ย่อมเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์อันพึงประสงค์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์นั่นเอง

ดังได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำรงสถานภาพอยู่ใน 2 ฐานะ คือ การเป็น “สหกรณ์” และ “สถาบันการเงิน” ดังนั้นการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องมีเป้าหมายของความสำเร็จทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์และสถาบันการเงิน โดยทั่วไปการจัดความสำเร็จของสถาบันการเงิน จะมุ่งประเด็นไปที่ความสำเร็จในเชิงธุรกิจ ซึ่งมักจะพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- ความมั่นคงทางการเงิน (Security)
- ความคล่องตัว (Liquidity)
- ความมีเสถียรภาพ (Stability)

การวัดความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะต้องพิจารณาความสำเร็จในเชิงธุรกิจแล้ว ยังต้องมีการพิจารณาถึงความสำเร็จในทางสังคมตามหลักการสหกรณ์⁵ ด้วยซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่ ประโยชน์อันพึงมีต่อ สมาชิก ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งควรพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- การมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจและการดำเนินงานของสหกรณ์
- การพัฒนาการดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก
- การจัดสรรผลประโยชน์ (กำไร) แก่สมาชิก
- การให้บริการด้านการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและสมาชิกสหกรณ์
- การจัด (ให้) สวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว
- การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว
- การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ในการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

⁵ หลักการสหกรณ์ หมายถึง แนวทางสำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในโลกที่องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ แนะนำให้นำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่ การเปิดรับสมาชิกไปด้วยความสมัครใจ การควบคุมสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การศึกษา การฝึกอบรมและข่าวสาร การร่วมมือระหว่างสหกรณ์และความเอื้ออาทรต่อชุมชน

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. “รายงานสรุปผลการดำเนินงานและฐานะการเงินประจำปี 2537 ของสหกรณ์ออมทรัพย์.” กรุงเทพฯ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2537. (อัคราณา)

จุฑาทิพย์ ภักธราวาท . “การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.” กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2539. (อัคราณา)

_____. “สหกรณ์ออมทรัพย์กับบทบาททางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ.” ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์, ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 9 (เมษายน 2538) :3-4

_____. “บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสถาบันการเงินที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ.” ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์, ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 8 (เมษายน 2537) :114-123

ภาควิชาสหกรณ์. “คำแปลหลักการสหกรณ์.” กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2537. (อัคราณา)

รชฎ เจริญน้ำ. “แนวคิดในการจัดธุรกิจและสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์.” ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์, ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 10 (เมษายน 2539): 227-229.

สันนิบาตสหกรณ์ประเทศไทย. หนังสือที่ระลึกเนื่องในโอกาสพระราชทานรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติประจำปี 2538. กรุงเทพฯ: สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2538.

Bank of Thailand. **Key Financial Statistic of Thailand 1995.** Bangkok: Bank of Thailand, 1995.

บทที่ 4

การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดประสงค์

- รู้และเข้าใจ หลักการจัดการที่ทันสมัยเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในการสนองบริการแก่สมาชิกของสหกรณ์



แนวคิดในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ภาพลักษณ์ที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ดูแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจรูปแบบอื่น คือการเป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก กล่าวคือ ในองค์การธุรกิจรูปแบบอื่น เจ้าของธุรกิจคือผู้ถือหุ้น ประกอบการให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากเจ้าของธุรกิจ และมีกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือ ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ หากแต่ในสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น สมาชิกผู้ริเริ่มก่อตั้งสหกรณ์อยู่ในฐานะทั้งผู้เป็นเจ้าของผู้บริหาร และผู้ให้บริการไปพร้อม ๆ กัน ปรัชญาการณดังกล่าวมีเหตุผลสืบเนื่องมาจากอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ ดังนั้น แนวคิดในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีพื้นฐานมาจากหลักการสหกรณ์ ในที่นี้จึงจะได้นำเอาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดการสหกรณ์ของนักสหกรณ์คนสำคัญ¹ มาพิจารณา ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจลักษณะและวิธีการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ดียิ่งขึ้น

R.V. Nadkarni กล่าวว่า "สหกรณ์ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก จำเป็นต้องจัดการตามหลักของสหกรณ์ หลักสำคัญของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการได้แก่ หลักการจัดการแบบ ประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการจัดการแบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ คือ สหกรณ์เป็นเจ้าของและจัดการโดยบุคคลที่จะนำประโยชน์ไปสู่ผู้ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้น และพร้อมที่จะให้บริการสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องใช้วิธีการทำงานเป็นคณะ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกัน ในแง่นี้ สหกรณ์จึงแตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่ควบคุมโดยคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการเท่านั้น

Kelsey B Gardner ได้ย้าถึงธรรมชาติที่เด่นชัดของการจัดการสหกรณ์ว่า "ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จ ทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์และในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และผู้จัดการต้องไม่ลืมว่าสหกรณ์เป็นองค์การของประชาชนที่เป็นเจ้าของ และควบคุมโดยสมาชิกผู้ให้บริการเพื่อประโยชน์ของตน สมาชิกเป็นผู้สละเวลา ทรัพยากรทางการเงิน และอุดหนุนสหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการได้รับผลตอบแทนอยู่ตลอดเวลา จึงควรพร้อมที่จะสนองความต้องการของสมาชิก"

Matin A. Abrahamsen กล่าวว่า "การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องแสดงออกให้เห็นทักษะในด้านความคิด คน เทคนิค ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพผลควรมีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษต้องรอบรู้วัตถุประสงค์และหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย"

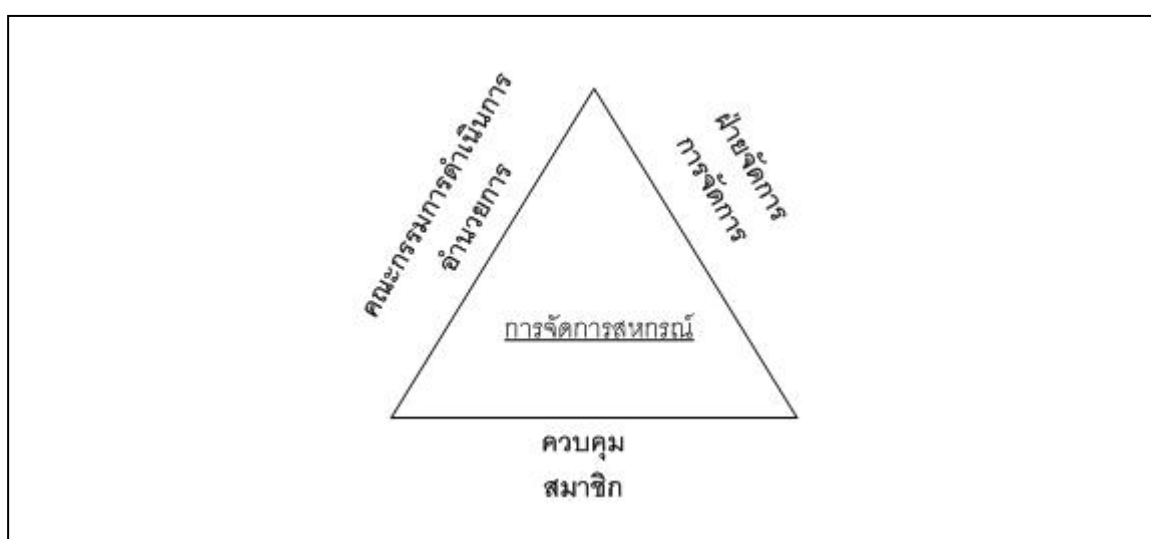
Marvin A. Schaars กล่าวว่า "การจัดการสหกรณ์อาจแสดงให้เห็นโดยใช้รูปสามเหลี่ยม ซึ่งสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ต่างก็มีส่วนอย่างแข็งขันเพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สำหรับสมาชิกโดยปกติมักจะมองตนเองว่าอยู่นอกวงการจัดการ แต่ในที่สุดความ

¹ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท "หลักการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์" เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตร การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระยะเริ่มต้น ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2538 หน้า 2-16

รับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิก เพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ ใช้บริการจากสหกรณ์ เสี่ยงต่อการขาดทุน ดังนั้นการควบคุมขั้นสุดท้ายย่อมตกอยู่กับสมาชิก สมาชิกจึงมีส่วนทั้งการเป็นเจ้าของควบคุมกิจการ และมีหน้าที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์ของตน"

การมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลสามฝ่าย

จากแนวความคิดของ Marvin A Schaars เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลสามฝ่าย สามารถอธิบายให้ชัดเจนได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคล 3 ฝ่าย

ภาพแสดงการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคล 3 ฝ่าย (ภาพที่ 4.1) เป็นรูปสามเหลี่ยมด้านเท่า ซึ่งหมายถึง การมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการอย่างเท่าเทียมกันทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

กลุ่มที่หนึ่ง สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมการจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมการจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ๆ ซึ่งจะมีขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนั้นสมาชิกจะใช้วิธีการประชาธิปไตยเลือกตัวแทนที่เหมาะสมเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อบริหารงานและควบคุมสหกรณ์แทนตน

กลุ่มที่สอง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกซึ่งได้รับการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ ๆ มีหน้าที่สำคัญในการอำนาจการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ๆ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์

กลุ่มที่สาม ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการสหกรณ์ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายจัดการ มีหน้าที่สำคัญในการจัดการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ และมอบหมายผ่านมา

ทางคณะกรรมการดำเนินการ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายผ่านมาทางคณะกรรมการดำเนินการ

จากแนวคิดในการจัดการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การจัดการสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมในเวลาอันสมควร หากแต่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและมักพบเห็นอยู่บ่อย ๆ คือ การที่บุคคลทั้ง สามกลุ่ม หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาตามมา และส่งผลเสียต่อสหกรณ์อยู่เนื่อง ๆ

กรณีตัวอย่างของการไม่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการที่อยากหยิบยกขึ้นมาให้เห็นเป็นตัวอย่างเช่น

- สมาชิกสหกรณ์ไม่ทำหน้าที่ควบคุมการจัดการสหกรณ์โดยไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่ ปัญหาที่เกิดตามมาสำหรับกรณีดังกล่าว ก็คือ เกิดการทุจริตโดยฝ่ายจัดการและคณะกรรมการอาจสมรู้ร่วมคิดกันกระทำการที่ไม่เป็นไปตามระเบียบทำให้เกิดผลเสียต่อสหกรณ์และสมาชิก

กรรมการดำเนินการ เข้าไปก้าวก่ายการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง

- กรรมการดำเนินการ ไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่น ละเลยไม่เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการดำเนินการซึ่งต้องมีเป็นประจำทุกเดือนรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เมื่อกรรมการละเลยไม่เข้าประชุมก็จะเป็นการเปิดโอกาสหรือเปิดช่องทางให้ฝ่ายจัดการประพฤติไปในทางที่มีชอบได้

- การที่กลุ่มบุคคลทั้ง 3 กลุ่มไม่ประสานงานกันต่างฝ่ายต่างเรียกร้องผลประโยชน์ส่วนของตน ทำให้บรรยากาศในการดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปโดยความขัดแย้ง ซึ่งย่อมส่งผลเสียต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างมาก

ปัญหาดังกล่าวจะหมดไปหากบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม ได้รู้ เข้าใจและตระหนักเห็นความสำคัญในบทบาทของตนและปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบอย่างถูกต้องเหมาะสม

ลักษณะการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์²

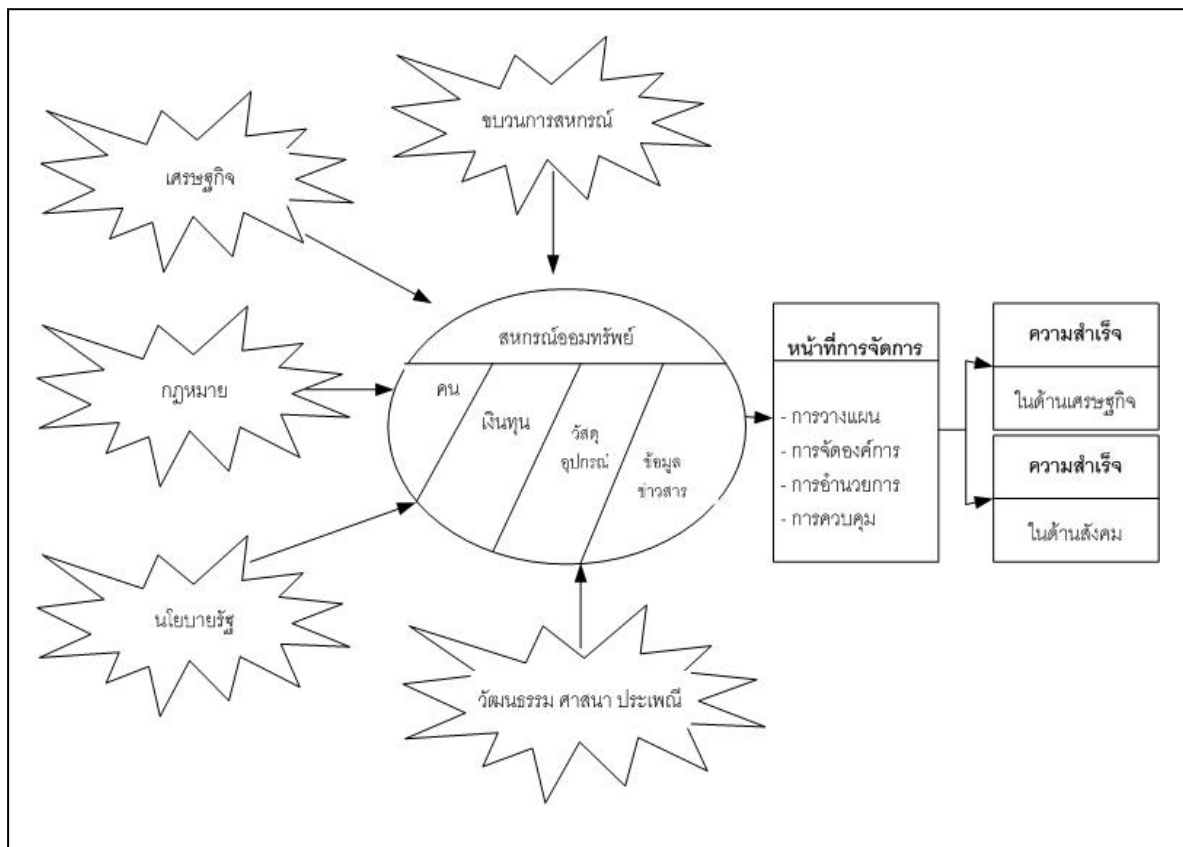
ลักษณะการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อาจแสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.2 ซึ่งจะเห็นสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมอันประกอบไปด้วย ระบบเศรษฐกิจ ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง กฎหมาย สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องดำเนินงานภายใต้กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กฎหมายที่สำคัญได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายรัษฎากร กฎหมายว่าด้วยการบัญชี ระเบียบและหนังสือสั่งการของนายทะเบียนสหกรณ์ กฎหมายแรงงานและประกันสังคม กฎหมายเกี่ยวกับดอกเบี้ย กฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการสงเคราะห์ของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2535 นโยบายของรัฐ รัฐบาลจะส่งผ่านนโยบายมาตามหน่วยราชการที่รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนกิจการสหกรณ์ที่สำคัญได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วัฒนธรรมศาสนาและประเพณี ก็มีส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตัวอย่างเช่น ศาสนาอิสลามกำหนดไม่ให้รับดอกเบี้ย เป็นต้น ขบวนการสหกรณ์ ในปัจจุบันประเทศไทยมีสหกรณ์ 6 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ตามแนวทางของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมีการร่วมมือกับสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกันเองและกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ด้วย

ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรภายในองค์การสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการและควบคุม การประสานงาน และการควบคุมเพื่อการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการ ได้แก่

1. **ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ** คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจได้แก่ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมีเสถียรภาพ
2. **ความสำเร็จทางสังคม** คือ การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก

² จุฑาทิพย์ ภัทราวาท , “หลักการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์” เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรการ

จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระยะเริ่มต้น, ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2538 หน้า 6-7.



ภาพที่ 4.2 ลักษณะการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

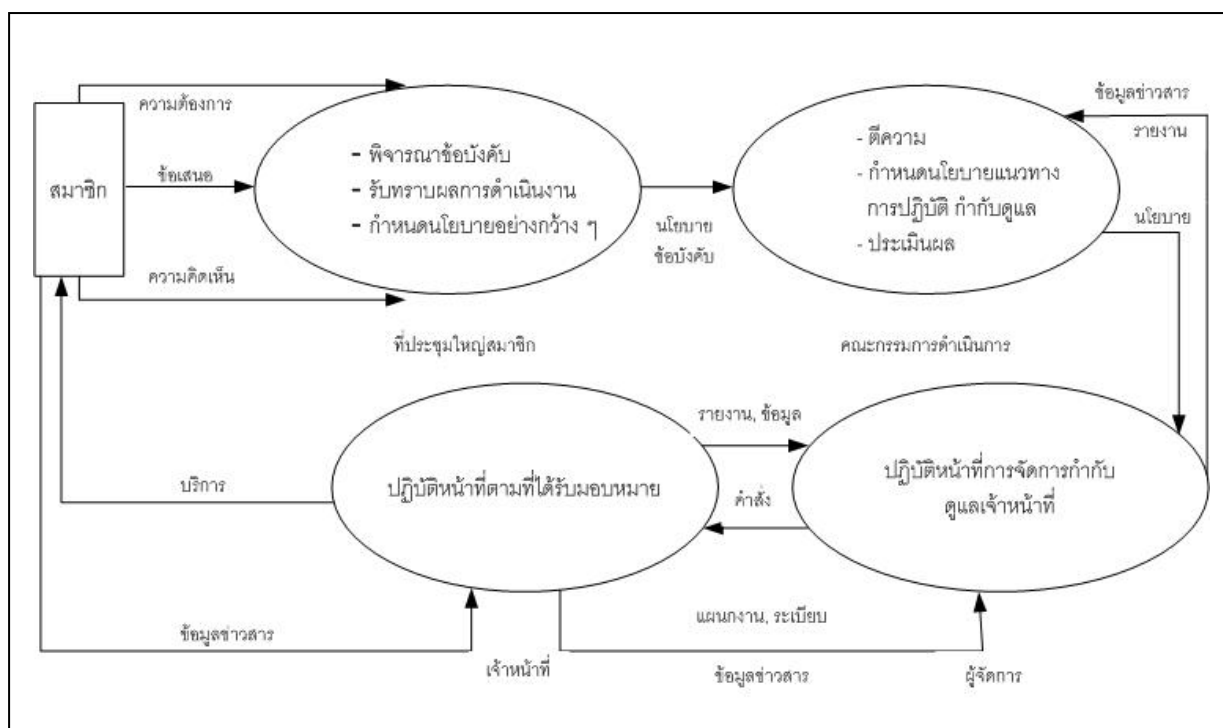
ระบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ระบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในที่นี้จะแสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิกโดยสมาชิกจะเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ รับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญในการสานต่อนโยบายของคณะกรรมการฯ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของ แผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิก ต่อไป

ในระบบการจัดการสหกรณ์ควรจะมึระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกผ่านเจ้าหน้าที่ไปยังผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อประโยชน์สำหรับใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก (ภาพที่ 4.3)

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์นับเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่าผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านการสหกรณ์และด้านธุรกิจ มีความสามารถด้านการจัดการ ในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 4.4)



ภาพที่ 4.3 ระบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการการวางแผนคือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรมีขั้นตอนอะไร เมื่อใด และอย่างไรจุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผน คือการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของสหกรณ์ไปในทางที่ดี

ชนิดของแผนงานหากแบ่งตามระยะเวลา อาจแบ่งเป็น

- แผนงานระยะสั้น (ระยะเวลาระหว่าง 1 วัน – 1 ปี)
- แผนงานระยะกลาง (ระยะเวลาระหว่าง 1 ปี – 3 ปี)
- แผนงานระยะยาว (ระยะเวลา 2 - 5 ปี หรือบางทีถึง 10 ปี)

ชนิดของแผนงานหากแบ่งตามหน้าที่งาน อาจแบ่งเป็น

- แผนการเงิน
- แผนการให้บริการสมาชิก
- แผนการระดมเงินออม
- แผนการพัฒนาระบบงานด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (Organizing)

ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดผ้งตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้ำกัวยกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การคือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่มีสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า “MECHANISTIC SYSTEM” แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า “ORGANIC SYSTEM” ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในอัตราปกติ โครงสร้างองค์การควรมี 2 ลักษณะร่วมกัน

ส่วนการจัดการงานบุคคลจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจูงใจและธำรงรักษามูลค่าให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3. การอำนวยการหรือการชี้นำ (Directing)

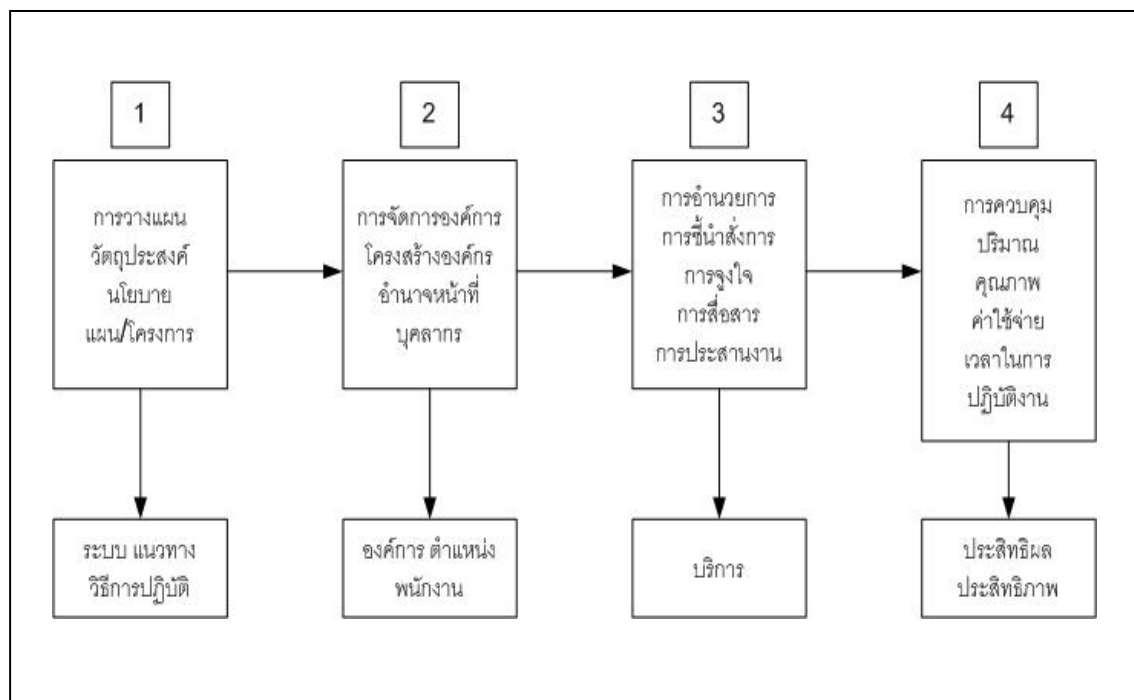
การอำนวยการจะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้น การจัดองค์การและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจากการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนได้แก่ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์

4. การควบคุมติดตามผลการทำงาน (Controlling)

การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์กร สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

- 1) การกำหนดมาตรฐาน
- 2) การวัดผลที่เกิดขึ้น
- 3) การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานและวิเคราะห์ความแตกต่าง
- 4) การหาทางแก้ไข



ภาพที่ 4.4 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไปที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการสหกรณ์ ออมทรัพย์จึงต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญคือ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึง การใช้ทรัพยากรของสหกรณ์อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องพยายาม สร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (Management Information System) ขึ้นมาเป็นทรัพยากร ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึง ขวัญและ

กำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง นอกจากนั้นสิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอคือ “สหกรณ์เป็นองค์การของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

จุฬาทิพย์ ภัทราวาท. “หลักการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.” , กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. 2539. (อัดสำเนา)

ถวิล เลิศประเสริฐ. วิสาหกิจสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2528.

KOONTZ , H.D., O'DONNELL, C. AND WEHRICH H., **MANAGEMENT**. (TOKYO: MCGRAW - HILL KOGAKUSHA , 1980.

บทที่ 5

โครงสร้างองค์การและการจัดการงานบุคคลในสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดมุ่งหมาย :

- เพื่อให้รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ขององค์ประกอบในโครงสร้างองค์การสหกรณ์
- เพื่อให้รู้และเข้าใจกรอบแนวทางการจัดการงานบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ภายใต้บรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข



โครงสร้างองค์กรและการจัดการงานบุคคลในสหกรณ์ออมทรัพย์

การจัดโครงสร้างองค์กรจะช่วยเป็นกรอบในการเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนการวางแผน และการควบคุมไปสู่ความสำเร็จของสหกรณ์ โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์จะแสดงให้เห็น รูปแบบของการจัดกลุ่มงาน ขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลในตำแหน่ง ต่างๆ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในสหกรณ์ออมทรัพย์ (ภาพที่ 5.1) ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างองค์กรสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่ประชุมใหญ่

สมาชิกสหกรณ์เป็นเจ้าของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ที่ออกหุ้นให้สมาชิกถือหรือไม่ก็ตาม และสมาชิกนี้เองจะเป็นผู้ใช้บริการที่สหกรณ์อำนวยความสะดวกให้ตามความมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกในด้านต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์จะเป็นผู้ใช้ประโยชน์หรือได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ในเวลาเดียวกันหรือ “เจ้าของกับลูกค้าของสหกรณ์เป็นคนเดียวกัน” (Identity)

สมาชิกสหกรณ์แต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสหกรณ์ซึ่งเป็นนิติบุคคลองค์กร นิติบุคคลจะต้องมีองค์กรต่างๆ เพื่อแสดงเจตนาตัดสินใจและปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้อำนาจสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ขององค์การ สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันมีองค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกทั้งหมดเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการแสดงเจตนาและตัดสินใจในนามของสหกรณ์ องค์การ ดังกล่าวนี้นี้เรียกว่า “ที่ประชุมใหญ่”

นอกจากนั้น ที่ประชุมใหญ่ของเจ้าของสหกรณ์นี้ยังมีอำนาจควบคุมกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์และตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนด อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ

ในที่ประชุมใหญ่นี้ สมาชิกผู้เข้าประชุมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรืออภิปรายสนับสนุนหรือคัดค้านญัตติต่างๆ และลงมติโดยยึดหลัก “หนึ่งคนหนึ่งเสียง” โดยเคร่งครัดในสหกรณ์ชั้นปฐมส่วนในสหกรณ์ชั้นสูงซึ่งได้แก่ชุมนุมสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติอาจกำหนดให้สหกรณ์สมาชิกมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามสัดส่วนจำนวนสมาชิกของตนหรือสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่ตนได้กระทำกับชุมนุมสหกรณ์ในระหว่างปีที่ผ่านมาก็ได้

จะเห็นได้ว่าสมาชิกในที่ประชุมใหญ่มีอำนาจควบคุมคณะกรรมการดำเนินการโดยการเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการได้ตามมติของที่ประชุม นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการสหกรณ์ได้ทุกโอกาสที่มีการประชุม ยิ่งกว่านั้น ที่ประชุมใหญ่อาจแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และในที่สุดสมาชิกในที่ประชุมใหญ่อาจลงมติให้เลิกสหกรณ์ถ้าเห็นว่าไม่สมควรจะดำรงอยู่ต่อไปหรือให้ควบเข้ากับสหกรณ์อื่น เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ได้

แม้ว่าที่ประชุมใหญ่จะมีอำนาจสูงสุดในสหกรณ์เช่นเดียวกับที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดก็ตาม แต่การดำเนินการประชุมใหญ่จะต้องเป็นไปโดยถูกต้องตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย สหกรณ์และข้อบังคับรวมทั้งระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้และยังใช้บังคับอยู่เกี่ยวกับการประชุมใหญ่ด้วย มติของที่ประชุมใหญ่จึงจะมีผลตามกฎหมาย ตัวอย่าง เช่น การเรียกประชุมใหญ่โดยผู้มีอำนาจจะต้องแจ้งวาระการประชุมล่วงหน้าให้สมาชิกทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเวลาที่กำหนดพร้อมด้วยเอกสารที่กฎหมาย ฯลฯ ระบุว่าต้องส่งพร้อมกับหนังสือนัดประชุม การประชุมใหญ่จะต้องมีสมาชิกเข้าประชุมครบองค์ประชุม การประชุมใหญ่สามัญประจำปีซึ่งคณะกรรมการดำเนินการต้องเสนอรายงานกิจการและงบดุลของรอบปีทางบัญชีที่ผ่านมา รวมทั้งการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการให้ดำรงตำแหน่งตามวาระจะต้องมีการประชุมอย่างน้อยที่สุดปีละ 1 ครั้ง

ส่วนการประชุมใหญ่วิสามัญเพื่อพิจารณาวินิจฉัยเรื่องใดโดยเฉพาะซึ่งเป็นการประชุมใหญ่เฉพาะกิจ ผู้มีอำนาจเรียกประชุมจะเรียกประชุมปีละกี่ครั้งก็ได้ตามความจำเป็น เช่น สมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 100 คนเข้าชื่อกันทำหนังสือขอให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเพื่อการใดการหนึ่งเมื่อใดก็ได้

การออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมใหญ่ตามปกติใช้วิธีเปิดเผย (การชูมือ) แต่ที่ประชุมอาจลงมติให้ออกเสียงโดยวิธีลับสำหรับการพิจารณาเรื่องใดก็ได้ ตามปกติให้อิทธิเสียงข้างมากเป็นมติของที่ประชุม แต่ในบางกรณีกฎหมายหรือข้อบังคับกำหนดให้อิทธิเสียง 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4 ของที่ประชุม โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเช่นการเพิ่มเติมข้อบังคับ การควบสหกรณ์หรือการเลิกสหกรณ์ เป็นต้น

คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการเป็นองค์การบริหารของสหกรณ์เกิดขึ้นโดยการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่นั้นเองให้เป็นกรรมการดำเนินการ มีจำนวนอยู่ในระหว่าง 9-25 คน สุดแล้วแต่ขนาดของสหกรณ์ องค์การบริหารหรือ องค์การปกครอง (Governing body) ของสหกรณ์นี้ จะต้องดำเนินการในรูป “ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ” เสมอ จึงจะมีผลตามกฎหมาย เช่น การจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการ การกำหนดนโยบายการดำเนินงานเฉพาะ เรื่อง และการกำกับดูแลฝ่ายจัดการของสหกรณ์ เป็นต้น กรรมการดำเนินการทุกคนถือว่าเป็นผู้แทนของสมาชิกทั้งหมด

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

ตามปกติกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดังเช่น ต่อไปนี้

1. กำหนดแบบและรักษาทะเบียนประวัติของสมาชิก รวมทั้งอนุมัติการรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิก
2. กำหนดแบบและเนื้อหารายงานการเงินที่จะต้องแจ้งแก่สมาชิก
3. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับให้เหมาะสมเพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่
4. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงดวงตราของสหกรณ์
5. กู้ยืมเงินและทำเอกสารสัญญาต่างๆ ที่จำเป็น
6. อำนวยบริการทางธุรกิจให้แก่สมาชิกตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
7. บริหารเงินทุนของสหกรณ์จากแหล่งต่างๆ ทุกแหล่ง และตัดสินใจในการลงทุน
8. จ้างและเลิกจ้างผู้จัดการสหกรณ์ และพนักงานอื่นซึ่งมิได้มอบหมายให้อยู่ในอำนาจของผู้จัดการรวมทั้งกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ
9. ให้พนักงานหรือลูกจ้างทำสัญญาประกันความเสียหาย และให้อาประกันภัยเพื่อคุ้มครองทรัพย์สินของสหกรณ์ หรือชีวิตและร่างกายของพนักงานเอง
10. เก็บรักษารายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการและรายงานการประชุมใหญ่
11. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำและในกรณีพิเศษ ถ้าจำเป็น
12. แต่งตั้งกรรมการดำเนินการให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เหนรัญญิก หรือเลขานุการ รวมทั้งถอดถอนจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่
13. จัดให้มีและปรับปรุงระบบบัญชีสหกรณ์ให้เหมาะสม
14. จ้างผู้ตรวจสอบภายใน

15. ทำนิตกรรม สัญญาในนามของสหกรณ์ รวมทั้งการดำเนินคดี
16. พิจารณางร่างนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ในส่วนความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการ อาจพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบทั้งตามกฎหมายและทางศีลธรรมที่จะส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนซึ่งตนเป็นผู้แทนให้ดีที่สุด ยิ่งกว่าผลประโยชน์ของตนเอง
2. สิทธิอำนาจของกรรมการดำเนินการมีได้มีอยู่ในฐานะ ส่วนตัว แต่มีอยู่ในฐานะคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งมีการประชุมที่ถูกต้องกรรมการดำเนินการแต่ละคนจะมีสิทธิอำนาจทำการแทนหรือทำการในนามของสหกรณ์ได้ก็ต่อเมื่อได้รับอำนาจโดยถูกต้องจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
3. คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจรับผิดชอบ ในการจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการซึ่งมีความรู้ความสามารถดีที่สุด เท่าที่จะหาได้ และกำหนดค่าจ้างและเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมที่สุดแก่การส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและความสำเร็จของสหกรณ์
4. คณะกรรมการดำเนินการจะต้องไม่แทรกแซงการดำเนินธุรกิจประจำวันของฝ่ายจัดการ แต่ต้องกำหนดนโยบายการดำเนินงาน โดยความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ และติดตามตรวจสอบว่าฝ่ายจัดการได้ดำเนินงานตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้นั้น
5. คณะกรรมการดำเนินการต้องรู้และเข้าใจการเงินของสหกรณ์ รวมทั้งต้องมีความพอใจว่าฝ่ายจัดการได้จัดทำบัญชี และทะเบียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินของสหกรณ์ไว้โดยถูกต้องชัดเจน
6. คณะกรรมการดำเนินการควรแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ให้บรรดาสมาชิกทราบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรทั้งหมดของสหกรณ์เต็มไปด้วยจิตวิญญาณที่พร้อมจะให้บริการและความนับถือแก่สมาชิกทุกคน
7. กรรมการดำเนินการพึงบำรุงรักษาสหกรณ์ให้เป็นสถาบันธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง ควรแก่การยอมรับของชุมชนและท้องถิ่นที่ดำเนินงานของสหกรณ์
8. การจ่ายเงินใดๆ ให้แก่กรรมการดำเนินการควรเป็นการชดเชยค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่กรรมการฯ ได้กระทำเพื่อสหกรณ์ และจะต้องบันทึกรายการเงินตอบแทนไว้เพื่อตรวจสอบได้เสมอ
9. จะต้องมีจางบุคคลในครอบครัวหรือญาติใกล้ชิดของกรรมการดำเนินการเป็นพนักงานสหกรณ์ หากมีข้อยกเว้นก็ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
10. กรรมการดำเนินการไม่ควรได้รับสิทธิพิเศษใดๆ ในการทำธุรกิจหรือรับบริการจากสหกรณ์เกินกว่าที่สมาชิกทั่วไปได้รับ

11. กรรมการดำเนินการไม่ควรมีผลประโยชน์ทางการเงินในห้างร้านหรือบริษัทที่ทำธุรกิจซื้อขายสินค้าหรือบริการกับสหกรณ์

12. กรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบในการแสวงหาความรู้และการฝึกอบรมด้านการจัดการ และต้องทำความเข้าใจกฎหมายสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ทั้งควมมีเอกสารเหล่านี้ไว้ประจำตัว เพื่อสะดวกแก่การศึกษาและอ้างอิง

ในการจ่ายเงินทดแทนแก่กรรมการดำเนินการ เช่น ค่าพาหนะ เดินทาง และเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการไม่ควรกำหนดระเบียบว่าด้วยเรื่องนี้เองโดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่หรือให้ที่ประชุมใหญ่เป็นผู้กำหนด เพราะฉะนั้น จะเป็นที่ครหาหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการแสวงหาประโยชน์จากสหกรณ์เกินสมควร

อนึ่งในเรื่องความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการนั้น กรรมการดำเนินการอาจถูกฟ้องคดีสำหรับการกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือขัดผลประโยชน์ของสมาชิกได้ หากกระทำไปโดยปราศจากอำนาจเพื่อป้องกันมิให้กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกรรมการดำเนินการจะต้องกระทำการต่างๆ ในนามคณะกรรมการดำเนินการเสมอ กล่าวคือ จะต้องมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการถูกต้อง และมีบันทึกรายงานการประชุมระบุมติคณะกรรมการดำเนินการให้กระทำการหรือมอบอำนาจให้กรรมการดำเนินการคนใด อย่างไรก็ตามการงดเว้นไม่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกก็ดี หรือการให้สิทธิเป็นพิเศษแก่กรรมการดำเนินการบางคนก็ดีจนเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือสมาชิกส่วนรวม อาจเป็นมูลเหตุให้กรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายคนถูกฟ้องร้องได้

ขนาดของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ส่วนมากมักจะโน้มเอียงที่จะมีขนาดใหญ่เกินไป จำนวนกรรมการที่มากเกินไปจะอึดอัด ยุ่งและสิ้นเปลืองมาก คณะกรรมการดำเนินการที่มีจำนวนกรรมการน้อยจะดูแข็งขัน รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถเรียกประชุมได้บ่อยครั้งกว่า หรือสะดวกกว่า คณะกรรมการขนาดใหญ่จะประชุมได้น้อยครั้งกว่า และประสิทธิผลของการประชุมก็น้อยกว่าบรรษัทประเภทที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรมีประสบการณ์กว่าคณะกรรมการขนาดเล็กมีประสิทธิภาพดีกว่า คณะกรรมการขนาดใหญ่

คุณสมบัติของกรรมการดำเนินการ ในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ สมาชิกอาจตั้งคำถามตนเองดังต่อไปนี้

1. ประวัติการทำงานของเขาเป็นอย่างไร เขาจัดการกิจการของเขาดีไหม ภาวะการตัดสินใจของเขาเป็นอย่างไร และพื้นฐานการศึกษาของเขาคืออะไร

2. เขาเต็มใจที่จะทำหน้าที่กรรมการดำเนินการ หรือไม่ชอบหน้าที่นี้ เขาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ หรือชอบทำงานแบบตัวคนเดียวเขาคิดแต่เฉพาะเรื่องของเขาเองหรือไม่

3. เพื่อนบ้านใกล้เคียงของเขายอมรับว่าเขาเป็นผู้นำหรือไม่เขาได้รับความเชื่อถือในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตหรือไม่ เขาได้เคยแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือไม่ และเขาเคยมีส่วนร่วมในกิจการของชุมชนหรือไม่

4. เขามีความภักดีต่อสหกรณ์และหลักการสหกรณ์เพียงใดและเท่าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ เขาทราบข้อดีข้อและข้อเด่นของสหกรณ์ดีเพียงใด

5. เขาเป็นบุคคลประเภทที่อุทิศตนในการทำงานให้แก่สหกรณ์ได้เพียงใด

อนึ่ง ในมณฑลบริติชโคลัมเบีย ประเทศแคนาดามีกฎหมายบัญญัติว่า ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมีความรู้สอับได้หลักสูตรมาตรฐาน 1-4 ภายใน 1 ปี ตามแผนการสร้างความสำเร็จให้แก่กรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ มิฉะนั้นจะต้องพ้นจากตำแหน่งกรรมการ

ตำแหน่ง (เจ้าหน้าที่) ในคณะกรรมการดำเนินการ ตามปกติกรรมการดำเนินการจะเลือกตั้งกันเองในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ คือ (1) ประธานกรรมการ 1 คน เพื่อให้ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อดำเนินการตามความตั้งใจของบรรดาสมาชิกและดูแลกิจการของสหกรณ์ (2) รองประธานกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ประธานกรรมการมอบหมาย และทำหน้าที่ในนามของประธานกรรมการในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ (3) เลขานุการหนึ่งคน เพื่อทำหน้าที่เป็นเลขานุการที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ จัดทำและเก็บรักษารายงานการประชุม และโต้ตอบหนังสือของสหกรณ์ เป็นผู้รักษาดวงตราของสหกรณ์และทะเบียนต่างๆ (4) เภรณูญิกหนึ่งคนเพื่อดูแลการจัดทำบัญชีและค่าใช้จ่าย รวมทั้งการเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้ถูกต้องปลอดภัย และทั้งต้องรายงานการเงินต่อคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ในบางสหกรณ์ คณะกรรมการอาจเลือกตั้งกรรมการคนเดียวให้ดำรงตำแหน่งควบทั้งเลขานุการและเหรณูญิก ในประเทศไทยในปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ส่วนมากจ้างผู้จัดการ พนักงานบัญชี และพนักงานการเงิน จึงไม่จำเป็นต้องเลือกตั้งเหรณูญิกจากกรรมการดำเนินการ

กรรมการผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ นั้น สหกรณ์ในประเทศต่างๆ เรียกว่า “เจ้าหน้าที่” (Officers) หรือ (Officer-bearers) ซึ่งจะต้องเข้าประชุมร่วมกับกรรมการดำเนินการคนอื่นๆ เป็นการประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือนหรือตามคราวที่ประธานกรรมการจะเรียกประชุม เพื่อพิจารณาฐานะการเงินและรายงานของผู้จัดการรวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เลขานุการจะเป็นผู้แจ้งการนัดประชุมพร้อมด้วยระเบียบวาระส่งให้กรรมการทุกคนทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม

วิธีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ วิธีการเสนอชื่อในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการอาจเป็นการเสนอชื่อโดยที่ประชุมใหญ่ โดยคณะกรรมการเสนอชื่อ โดยกลุ่มผู้สนับสนุน นำเสนอเป็น

ลายลักษณ์อักษร หรือโดยทางไปรษณีย์ แต่การเสนอโดยกรรมการเสนอชื่อมีข้อดีที่ว่าได้มีการถื่นกรอง และพิจารณาอย่างรอบคอบเสียก่อน

คำแนะนำในการเสนอชื่อผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการโดย คณะกรรมการเสนอชื่อมีดังต่อไปนี้

1. ควรตั้งคณะกรรมการเสนอชื่อ (Nominating Committee) หรือคณะกรรมการสรรหา ล่วงหน้าก่อนวันที่ประชุมใหญ่ และคณะกรรมการเสนอชื่อต้องทำบัญชีรายชื่อผู้ถูกเสนอชื่อให้เสร็จก่อน วันประชุมใหญ่

2. ต้องไม่ตั้งกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หรือพนักงานสหกรณ์เป็นกรรมการเสนอชื่อ

3. อดีตกรรมการดำเนินการอาจเป็นกรรมการเสนอชื่อที่เหมาะสม

4. ที่ประชุมใหญ่ควรเลือกตั้งคณะกรรมการเสนอชื่อไว้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมใหญ่ ครั้งต่อไป

5. จำนวนกรรมการเสนอชื่ออย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 คนและอย่างมากไม่เกิน 5 คน

6. กรรมการเสนอชื่อต้องเข้าใจคุณสมบัติของกรรมการดำเนินการตามที่กำหนดใน กฎหมาย ข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์เป็นอย่างดี

7. คณะกรรมการเสนอชื่อควรเสนอชื่อมากกว่าจำนวนกรรมการดำเนินการที่ต้องการ สัก 2-3 ชื่อ หรือจะเสนอบัญชีรายชื่ออีกบัญชีหนึ่งเพื่อเป็นทางเลือก

8. ต้องประกาศบัญชีรายชื่อผู้สมัครให้สมาชิกทราบล่วงหน้าพอสมควร

9. ควรเปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อจากที่ประชุมด้วย

10. ผู้สมัครที่ไม่ได้รับเลือกตั้ง ควรขึ้นบัญชีไว้เรียงตามลำดับคะแนนที่ได้รับ เพื่อเรียก เข้าเป็นกรรมการดำเนินการแทนตำแหน่งที่ว่างลงในระหว่างปี แต่ทั้งนี้ต้องเป็นมติของที่ประชุมใหญ่ หรือต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับ หรือระเบียบ

การออกเสียงเลือกตั้งกรรมการดำเนินการควรใช้ **วิธีลับ** (ใช้บัตรลงคะแนน) เสมอ กรรมการดำเนินการซึ่งหมดวาระอยู่ในตำแหน่งหากยังมีสิทธิได้รับการเสนอชื่อก็ต้องระมัดระวังที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเสนอชื่อและการออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้ง

สมาชิกจะให้ผู้อื่นออกเสียงแทนตนไม่ได้ เว้นแต่ในกรณีการประชุมใหญ่ที่ประกอบด้วย ผู้แทนสมาชิก หรือกรณีการประชุมของสหกรณ์ชั้นสูงซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหกรณ์สมาชิก

สหกรณ์ที่มีแผนดำเนินงานกว้างใหญ่มากจนสมาชิกส่วนมากไม่สามารถจะเข้าประชุม เพื่อเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ ณ สถานที่ในส่วนกลางได้ ควรจัดสถานที่ประชุมและจัดการประชุมที่ เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกมากที่สุดได้เข้าประชุม เช่น การแบ่งแผนดำเนินงานเป็นเขตเลือกตั้งหลายเขต และให้แต่ละเขตดำเนินการเลือกตั้งขึ้นต้นพร้อมกัน แล้วให้ที่ประชุมเขตเลือกตั้งทุกเขต ส่งรายชื่อผู้ที่ ได้รับเลือกตั้งไปให้ที่ประชุมใหญ่ประจำปี ในส่วนกลางลงมติรับรอง หรือจัดให้มีการออกเสียง

ลงคะแนนเลือกตั้งขั้นสุดท้ายก็ได้ ถ้าหากผู้ใดได้รับเลือกตั้งขึ้นต้นทั้งหมดมีจำนวนมากกว่า ตำแหน่ง กรรมการดำเนินการที่ต้องการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการ วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการ ไม่ควรนานเกินไป ตามปกติควรอยู่ในระหว่าง 1-3 ปี การกำหนดวาระเพียง 1 ปี อาจเป็นระยะสั้นเกินไปที่ กรรมการดำเนินการจะใช้ความรู้ความสามารถของตนในการบริหารสหกรณ์ได้ไม่เต็มที่ แต่มีข้อดีที่ ประชุมใหญ่สามารถเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นกรรมการดำเนินการได้ทุกปีกรรมการคนใดมีผลงานดีก็จะ ได้รับเลือกตั้งซ้ำ ตรงกันข้ามกรรมการที่ไม่มีผลงานหรือมีข้อบกพร่องก็จะไม่ได้รับเลือกตั้งอีก เปิด โอกาสให้มีการเลือกตั้งคนใหม่เข้าแทนที่ได้ทุกปี

แนวโน้มของวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการปัจจุบันอยู่ในระหว่าง 2-3 ปี โดยให้มีการเลือกตั้งใหม่ทุกปี ปีละครั้งหนึ่งหรือหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด สุดแล้วแต่ กรณิ เพราะฉะนั้นทุกปีจะต้องมีกรรมการออกจากตำแหน่งครั้งหนึ่งหรือหนึ่งในสาม โดยในปีแรกและปี ที่สองของการใช้ระบบนี้ จะจัดให้กรรมการทั้งหมดจับฉลากออกจากตำแหน่งส่วนปีต่อไปกรรมการที่มี อยู่ในตำแหน่งครบวาระ 2 หรือ 3 ปี ก็จะออกจากตำแหน่งโดยอัตโนมัติ และมีการเลือกตั้งกรรมการใหม่ เข้ามาแทนที่ครบจำนวนกรรมการดำเนินการตามที่กำหนด

ผลดีของระบบเลือกตั้งกรรมการบางส่วนทุกปี คือ

1. กรรมการมีเวลาอยู่ในตำแหน่งใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ได้นานพอสมควร
2. สมาชิกมีโอกาสได้รับเลือกตั้งหมุนเวียนเข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการมากขึ้น
3. มีความเป็นไปได้สูงที่นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการมีความต่อเนื่องเพราะทุกปีมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการเพียงบางส่วนเท่านั้น

นอกจากนั้น บางสหกรณ์อาจกำหนดข้อบังคับห้ามมิให้กรรมการดำรงตำแหน่งติดต่อกัน เกินกว่า 2 วาระ ซึ่งหมายความว่าเมื่อกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งติดต่อกัน 2 วาระแล้ว จะต้องหยุด สัมครเสีย 1 วาระ จึงจะสมัครรับเลือกตั้งได้อีก ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกอื่นได้รับเข้ามาสับเปลี่ยน หมุนเวียนเป็นกรรมการบ้าง

นโยบายคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อเข้ารับตำแหน่งตามวาระคณะกรรมการดำเนินการ ควรกำหนดนโยบายการบริหารงานสหกรณ์ที่สำคัญๆ เช่น

1. นโยบายการเงิน ซึ่งรวมทั้งสัดส่วนของทุนเรือนหุ้นต่อเงินกู้ อัตราการขยายตัวหรือ หดตัวของธุรกิจ แผนงานก่อสร้าง และงบประมาณประจำปีเป็นต้น
2. นโยบายบริการ ซึ่งรวมทั้งประเภทและขอบเขตของบริการที่จะเสนอหรือจัดให้แก่ สมาชิก
3. นโยบายราคา หรืออัตราราคาเบียร์รวมทั้งอัตราราคาปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืน

4. นโยบายเงินกู้หรือสินเชื่อ รวมทั้งประเภทและระยะเวลาของเงินกู้ การพิจารณาเงินกู้หลักประกันเงินกู้ และวิธีชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ

5. นโยบายสมาชิกภาพสัมพันธ์ เช่น การออกจดหมายข่าว การพบปะสังสรรค์กับสมาชิก การรับเรื่องร้องทุกข์จากสมาชิก ฯลฯ

6. นโยบายการประชาสัมพันธ์ เช่น การให้สหกรณ์เข้าเป็นสมาชิกองค์การสหกรณ์ต่างๆ และสมาคมการค้า ช่วยเหลือชุมนุมจัดกิจกรรมสตรีและเยาวชน ให้ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนต่างๆ เป็นต้น

7. นโยบายความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งรวมทั้งการกำหนดหรือปรับปรุงอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง สิ่งจูงใจ การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง ประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ เป็นต้น

8. นโยบายการปฏิบัติงานภายใน เช่น การปรับปรุงสถานภาพองค์กรและการจัดองค์กรภายในสหกรณ์ให้มีภาพลักษณ์ที่ดี การใช้อุปกรณ์สำนักงานและการจัดสำนักงานให้มีความคล่องตัวในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้ที่มาติดต่อกับสหกรณ์

9. นโยบายการพัฒนาการจัดการ ซึ่งรวมทั้งแผนการจัดสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการดำเนินการ

นโยบายสหกรณ์ดังกล่าวนี้ อาจแบ่งอย่างกว้างๆ ได้ 3 ด้าน คือ

ด้านบริหาร ด้านบริการและด้านพัฒนา

คณะกรรมการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ คำแนะนำในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมีดังนี้

1. มีการประชุมเป็นประจำ ตามปกติเดือนละ 1 ครั้ง
2. คัดเลือกประธานกรรมการที่ดีและมีเวลาว่างแผนการประชุมล่วงหน้าทุกครั้ง
3. เน้นย้ำให้กรรมการทุกคนเข้าประชุมและจ่ายเบี้ยประชุมแก่กรรมการผู้เข้าประชุม
4. เน้นย้ำให้บันทึกรายงานการประชุมให้ชัดเจน ไม่จำเป็นต้องจดทุกสิ่งที่พูด แต่ให้บันทึกสาระสำคัญทุกอย่างที่จะต้องนำไปปฏิบัติให้สามารถเข้าใจได้ ไม่คลุมเครือ

5. อย่าเสียเวลากับรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ การพิจารณาอนุมัติใบสำคัญจ่ายเงินเป็นการใช้เวลาที่สูญเปล่า เพราะการควบคุมค่าใช้จ่ายควรจะได้กระทำก่อนที่ค่าใช้จ่ายจะเกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เมื่อมีใบสำคัญมาถึงแล้ว

6. เน้นย้ำให้ฝ่ายจัดการทำรายงานเสนอเป็นประจำ รวมทั้งรายงานฐานะการเงินประจำเดือน

7. ใช้คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดูแลปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นและใช้คณะกรรมการสามัญเพื่อพิจารณาเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอๆ เช่น การเงิน สมาชิกภาพ และบุคคล ฯลฯ คณะกรรมการที่แข็งแกร่งเหล่านี้อาจประชุมกันได้บ่อย ซึ่งจะประหยัดเวลาการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการได้มาก

8. เตรียมระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้าทุกครั้ง และส่งให้กรรมการดำเนินการพร้อมด้วยข้อเท็จจริง หรือข้อมูลสำคัญ เพื่อศึกษาล่วงหน้าก่อนวันประชุม

9. ให้กรรมการดำเนินการอภิปรายกันอย่างเต็มที่ทุกครั้งที่มีการประชุม อาจเชิญผู้ชำนาญการพิเศษ หรือที่ปรึกษามาให้คำแนะนำในปัญหาที่กรรมการดำเนินการไม่รู้หรือไม่เข้าใจ

คณะกรรมการอื่นๆ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำหนด การบริหาร และการประเมินผลงานตามนโยบายนั้นนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีค่าของคณะกรรมการดำเนินการตัวอย่างคณะกรรมการอื่นๆ เช่น

“คณะกรรมการบริหาร” หรือ “คณะกรรมการอำนวยการ” ซึ่งประกอบด้วยประธานกรรมการและกรรมการดำเนินการอีกจำนวนหนึ่งตามความจำเป็น ในบางกรณีที่มีสิทธิอำนาจทำการแทนคณะกรรมการดำเนินการที่เดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ยังไม่มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการตามปกติและจะรอไม่ได้ แต่คณะกรรมการบริหารจะต้องรายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมครั้งถัดไปเพื่อรับรองหรือให้ความเห็นชอบคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ส่วนมากจะได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการสมาชิกภาพและพนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น

กรรมการของคณะกรรมการอื่นๆ ยกเว้นคณะกรรมการบริหารไม่จำเป็นต้องมาจากกรรมการดำเนินการทั้งหมด แต่ต้องเป็นฝ่ายข้างมาก สมาชิกสหกรณ์ซึ่งมีความรู้ความสามารถและอดีตกรรมการดำเนินการมักจะเป็นกรรมการที่ดี

อนึ่ง กฎหมายสหกรณ์ของหลายประเทศบัญญัติให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกิจการ (พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2511 ของไทยเรียกว่า “ผู้ตรวจสอบกิจการ”) ซึ่งเลือกตั้งโดยที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการแล้วแจ้งผลการตรวจสอบให้ทราบหรือให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงและทำรายงานการตรวจสอบกิจการเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

นอกจากคณะกรรมการอื่นดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการดำเนินการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องที่มีมอบหมายคณะกรรมการเฉพาะกิจนี้จะยุบเลิกไปโดยอัตโนมัติเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายเสร็จแล้ว หรือคณะกรรมการดำเนินการยุบเลิกเสียเมื่อไรก็ได้เมื่อเห็นว่าหมดความจำเป็น

ผู้จัดการสหกรณ์

ในองค์การธุรกิจทั้งหลาย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการจัดการองค์การธุรกิจเหล่านั้นในสหกรณ์ถือว่าผู้จัดการเป็นหัวหอของจัดการ เขามีสิ่ง ทำทนายอยู่ 2 ประการ คือ (1) เขาต้องแก้ปัญหาทางเทคนิคของธุรกิจ ซึ่งรวมทั้งนโยบายการทำงานที่เกี่ยวกับภายนอก เช่น การส่งเสริมการขาย การเตรียมผลิตภัณฑ์สำหรับการตลาด (ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน – Financial Product ในกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์) และการจัดซื้อสิ่งที่จำเป็นรวมทั้งจะต้องจัดการกับปัญหาทั้งหลายที่เกี่ยวกับการ

จำหน่ายและการตั้งราคา (อัตราดอกเบี้ย) สินค้าและบริการ และ (2) เขาต้องจัดการด้านบัญชี การเงิน บุคลากรและปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ นอกจากนั้นการปฏิบัติงานของเขา จะต้องอยู่ในความดูแลของคณะกรรมการดำเนินการตลอดเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ผู้จัดการได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยคณะกรรมการดำเนินการเขาจึงมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการโดยตรง

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ ผู้จัดการมีอำนาจดังต่อไปนี้

1. จ้างและเลิกจ้างผู้ได้บังคับบัญชาตามระเบียบของสหกรณ์และนโยบายทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ
2. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์
3. วางแผน จัดงาน (องค์การ) อำนวยการ (สั่งงาน) ประสานงานและควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ทั้งด้านบุคลากร การเงิน พัสดุ และการจัดการ
4. ฝึกอบรม หรือให้คำแนะนำพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้นและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
5. กำกับดูแล ดำเนินการหรือสั่งงานหรือกิจกรรมทุกอย่างที่คณะกรรมการดำเนินการได้รับมอบหมาย
6. เป็นตัวแทนของสหกรณ์ในโอกาสต่างๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการสั่งหรือมอบหมาย

ผู้จัดการเป็นพนักงานของสหกรณ์จึงไม่ควรที่จะแต่งตั้งให้เป็นกรรมการดำเนินการหรือเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการ เพราะว่าคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้จ้างและแต่งตั้งเขา รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนให้เขา อย่างไรก็ตามผู้จัดการควรเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และมีส่วนร่วมในการอภิปรายหรือเสนอแนะความคิดเห็นอย่างแข็งขันแต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในการลงมติใดๆ ในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

นอกจากนั้นผู้จัดการยังมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการจะต้องกำกับดูแลการปฏิบัติงานประจำวันในสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดหรือให้ความเห็นชอบ
2. ผู้จัดการจะต้องดูแลรักษาระบบบัญชีของสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน และอำนวยความสะดวกให้ผู้สอบบัญชีจากภายนอก ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ (ตามกฎหมายสหกรณ์ไทย) ให้คณะกรรมการดำเนินการเข้าตรวจสอบเป็นประจำ และเสนอรายงานฐานะการเงินของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

3. ผู้จัดการจะต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และจะต้องจัดให้มีรายงานกิจการและฐานะทางการเงินประจำเดือนของสหกรณ์ไว้ให้พร้อมเพื่อเสนอในที่ประชุม

4. ผู้จัดการจะต้องอุทิศเวลาทำงานให้แก่สหกรณ์เต็มที่ ผู้จัดการและพนักงานคนใดคนหนึ่งจะมีส่วนได้ส่วนเสียทางการเงินในองค์การธุรกิจหรือวิสาหกิจซึ่งสหกรณ์ทำธุรกิจด้วยหรือทำธุรกิจแข่งขันกับสหกรณ์ไม่ได้

5. ผู้จัดการจะต้องทำประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการเมื่อต้องการ

6. ผู้จัดการจะต้องนำเรื่องที่เห็นว่าควรปรึกษาหรือควรได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการดำเนินการเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเสมอ

7. ผู้จัดการจะต้องปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการในเรื่องการกำหนดนโยบายใหม่ๆ หรือเรื่องการประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

8. ผู้จัดการจะต้องพัฒนาความภักดีของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการดำเนินการ งานต่างๆ ดังต่อไปนี้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้จัดการทั้งสิ้น คือ การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การจ้างและการบังคับบัญชาบุคลากร การเลือกวิธีที่จะทำให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ การวางแผนดำเนินกิจกรรมประจำวัน การจัดให้มีการดำเนินการและการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ฯลฯ

ผู้จัดการอาจมีความรับผิดชอบร่วมกันกับคณะกรรมการดำเนินการในกรณีการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์ ในกรณีเช่นนี้การทำงานเป็นทีมจะได้ผลดีที่สุด การวางแผนระยะยาวเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดหน้าที่หนึ่งของคณะกรรมการดำเนินการ และเป็นหน้าที่ขั้นต้นของผู้จัดการ

ตามปกติผู้จัดการเป็นผู้ริเริ่มการวางแผนและช่วยเหลือคณะกรรมการดำเนินการในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด การตัดสินใจจะต้องทำภายใต้กระบวนการดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดความมุ่งหมายทิศทางการทำงานในอนาคต นโยบายพื้นฐานของคณะกรรมการดำเนินการ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ข้อสังเกตมีอยู่ว่าคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนผู้จัดการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยคณะกรรมการดำเนินการในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย

คุณสมบัติของผู้จัดการ ผู้จัดการที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ทั้งหมดหรือส่วนมาก

1. มีความสามารถทางปัญญาในการคิด และคิดถูกต้องรวมทั้งความสามารถทางเทคนิคและการบริหาร

2. มีความสามารถเชิงสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

3. มีวิสัยทัศน์ สามารถมองไปข้างหน้าเห็นแนวโน้มของธุรกิจของเขา

4. มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ทำให้ผู้อื่นยินดีที่จะทำตามเขา

5. มีความสามารถในการทำงาน สามารถล่วงรู้รายละเอียดในการทำธุรกิจ

6. มีความสามารถในการตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้ดีและเร็ว
7. มีคุณธรรมสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด และมีมาตรฐานความประพฤติสูง
8. มีความสามารถทางวินิจัย มีความยืดหยุ่นทางความคิดพอที่จะเห็นความแตกต่างของคนได้
9. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ เขียนและพูดอย่างมีประสิทธิภาพในนามของสหกรณ์

10. มีความสามารถในการประสานงาน สามารถรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์และประนีประนอมความคิดเห็นเหล่านั้นในลักษณะที่มีประสิทธิภาพ

น้อยคนนักที่จะมีคุณสมบัติครบทั้ง 10 ประการ บางประการเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลอยู่แล้ว ส่วนคุณสมบัติอย่างอื่นเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้โดยการศึกษาและประสบการณ์ คนที่มีคุณสมบัติครบทั้ง 10 ประการ ควรได้รับค่าตอบแทนที่สูงพอสมควรเพราะบุคคลเช่นนั้นหาได้ยาก

การสรรหาผู้จัดการ ในสหกรณ์ขนาดเล็ก เมื่อรู้ว่าจะหาผู้จัดการได้จากที่ไหน คณะกรรมการดำเนินการควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้ (1) กำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้จัดการที่ต้องการ อัตราและวิธีการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างอื่น (2) โฆษณาตำแหน่งว่างงานด้วยปากต่อปากภายในชุมชน หรือถ้าจะให้ดีกว่านั้นให้ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น (3) เตรียมจัดทำแบบใบสมัครมอบให้ผู้ที่ต้องการสมัครและ (4) นัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นพิเศษเพื่อสอบสัมภาษณ์ผู้สมัคร 2-5 คนที่เห็นว่ามีแววดีที่สุด

หลังจากได้ทำสัญญาจ้างเรียบร้อยแล้ว อาจจัดให้ผู้ทดลองงานผู้จัดการได้ฝึกทักษะอบรมระยะสั้นในสหกรณ์อื่นที่นี้สุดแล้วแต่คุณสมบัติส่วนตัวของเขาว่าจำเป็นหรือไม่ หรือจะให้ดูงานในสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันก็ได้

ในสหกรณ์ขนาดใหญ่ การสรรหาผู้จัดการจะมีวิธีการที่เป็นทางการมากกว่า ผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายในสหกรณ์ หรือจากสหกรณ์อื่นอาจเป็นผู้สมัครที่เหมาะสม ผู้บริหารระดับล่างในสหกรณ์อื่น ซึ่งไม่มีทางหรือยากที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งในสหกรณ์นั้น มักจะเป็นแหล่งที่ดีที่จะสรรหาบุคลากรของสหกรณ์ พนักงานฝ่ายจัดการไม่ควรจำกัดอยู่ที่คนในเท่านั้นสหกรณ์ควรสรรหาผู้จัดการจากสหกรณ์อื่นเป็นครั้งคราวก็ได้ หรือจากองค์การธุรกิจที่แสวงหากำไรก็ได้เป็นครั้งคราว

ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวในการสรรหาผู้จัดการที่ดี แต่มีหลักเกณฑ์ทั่วไปที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง คือ คณะกรรมการดำเนินการต้องรู้อย่างชัดเจนว่าตนกำลังมองหาผู้จัดการชนิดใดมีคุณสมบัติอย่างไร ในสหกรณ์ซึ่งการจัดการไม่ยุ่งยากมากนัก ผู้จัดการซึ่งมีคุณสมบัติบางประการก็อาจจะพอแต่สำหรับสหกรณ์ที่มีการจัดการสลับซับซ้อนมาก จำเป็นต้องได้ผู้จัดการซึ่งมีคุณสมบัติเป็นพิเศษมากกว่า

แนวคิดการจัดการงานบุคคลให้คำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของงาน

ดังได้กล่าวมาข้างต้นว่าองค์การเป็นอินทรีย์สารซึ่งหมายความว่า เป็นเสมือนหนึ่งสิ่งหนึ่งที่มีความเจริญเติบโตหรือหดเล็กน้อยลงก็ย่อมได้ กระนั้นก็ดีการที่องค์การจะมีลักษณะประการหนึ่งใดนั้นจำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรในองค์การนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนถ้าองค์การสามารถคัดกรองบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์การนั้นมีความเป็นไปได้สูง และการก่อเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การก็จะทำได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หลักการของการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมา ถัดนี้มาทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในงานปฏิบัติมักจะทำได้ไม่ง่ายอย่างที่คาดหวัง ทั้งนี้ เนื่องจากการสรรหาบุคลากรของแต่ละสหกรณ์ มักจะถือเกณฑ์ปฏิบัติที่แตกต่างกัน

เกณฑ์การสรรหาคนนี้มีมาบรรจุลงในงานโดยทั่วไปมักจะมียู่ 2 มาตรฐาน คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) 2. ระบบคุณธรรม (Merit System)

ก. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง ระบบการสรรหาบุคคลโดยใช้ความคุ้นเคย ฝากฝัง รู้จักกันเป็นส่วนตัว เป็นบรรทัดฐานในการสรรหาบุคคลในระบบนี้ มักจะถือเอาความผูกพันเป็นหลักสำคัญในการพิจารณาตัวบุคคล และเบี่ยงเบนคุณสมบัติประจำตำแหน่งที่สำคัญของงานนั้นออกไปเป็นความสำคัญลำดับรอง การใช้ระบบอุปถัมภ์มีส่วนดีในแง่ที่จะทำให้องค์การได้ประโยชน์เหมือนกัน กล่าวคือ

1. สามารถสรรหาคนได้โดยรวดเร็วและง่าย
2. เสียค่าใช้จ่ายต่ำ
3. ทราบถึงภูมิหลังของผู้มาสมัครงานค่อนข้างเด่นชัด
4. สามารถมีบุคคลรับรองหรืออ้างอิงได้
5. ไม่ต้องมีขั้นตอนหรือใช้บุคคลในการดำเนินงานสรรหามากนัก
6. ผู้ที่มาบรรจุในตำแหน่งอาจจะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากเป็นพิเศษ

เพราะเห็นแก่ผู้ฝากงาน

สำหรับการสรรหาบุคคลโดยระบบอุปถัมภ์นี้อาจเป็นประโยชน์บ้างสำหรับบางตำแหน่ง เช่น งานการเงิน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วการบรรจุคนลงในตำแหน่งงานโดยระบบอุปถัมภ์อาจมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้หลายประการ

1. ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน
2. ไม่สามารถคัดกรองบุคคลที่ดีที่สุดมาทำงานเนื่องจากถูกจำกัดการคัดเลือกในจำนวนที่จำกัด

จำกัด

3. ไม่สามารถยังรู้ได้ถึงพื้นความรู้ที่แท้จริงของผู้มารับการสมัครจึงส่งผลเสียในระยะยาว ในด้านการพัฒนาบุคคล

4. ในกรณีที่ได้คนไม่ตรงกับงานหรือขีดความสามารถไม่เหมาะกับงานจะสร้างจะสร้างภาระให้แก่การดำเนินงานขององค์กรและอาจทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการหาคนมาช่วยงาน เพิ่มเติม

5. บุคคลที่มาทำงานเนื่องจากมิได้ใช้ความสามารถในการบรรจุเข้าไปในั้น จึงอาจไม่เห็นคุณค่าของงานนั้น

6. บุคคลที่เข้ามาทำงานโดยอุปถัมภ์ อาจไม่เต็มใจหรือสมัครใจที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ แต่เพราะเกรงใจผู้ฝากงานจึงจำเป็นต้องมาทำงานซึ่งในแง่นี้อาจก่อให้เกิดการทำงานที่ไม่ยั่งยืน และทำให้องค์การต้องเสียเวลาไปกับการสอนงาน แล้วในที่สุดก็กลับต้องไปสรรหาบุคคลใหม่อีก เมื่อบุคคลเดิมลาออก

7. เจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่เข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ยากที่จะมีความรักดีต่อหน่วยงาน และไม่เห็นความสำคัญของงาน หรือแม้กระทั่งความสำคัญขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ เนื่องจากไม่ได้ใช้ความสามารถในการแข่งขันเข้าทำงาน

8. ในระบบอุปถัมภ์ย่อมไม่อาจสร้างความภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะตนเองไม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ในการเข้ามาสู่องค์กร จึงทำให้ไม่เกิดความผูกพันทางจิตใจกับงานนั้นๆ

ข. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่กำหนดให้มีการเลือกสรรเจ้าหน้าที่เข้าดำรงตำแหน่งโดยการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติความต้องการของสหกรณ์อย่างแท้จริง เพราะมีการประกาศอย่างชัดเจนถึงลักษณะธรรมชาติของงานที่ต้องการคนมาทำงานรวมถึงคุณสมบัติต่างๆ ของผู้มาสมัครงานที่จะต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาบุคคลนั้น อาจมีข้อด้อยบางประการ เช่น

1. เสียเวลาค่อนข้างมากในการเลือกสรรบุคคล
2. อาจต้องมีขั้นตอนในการสรรหาหลายขั้นตอน
3. หากมีการกำหนดคุณสมบัติที่สูงมากเกินไปก็อาจไม่มีผู้ที่เข้าเกณฑ์มาสมัครงานได้
4. การคัดเลือกโดยระบบคุณธรรมอาจจะใช้การสัมภาษณ์ หรือการสอบข้อเขียน หรือการผ่านมาจากหน่วยงานที่รับจ้างสรรหาบุคลากรมาทำงานก็ได้

ในระบบคุณธรรมนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่จะไม่บรรลุผลดีในการสรรหาบุคลากรมาเข้าทำงาน เพราะสามารถเลือกบุคลากรได้จากคนหลายๆคน สามารถคัดกรองคนได้อย่าง แท้จริง อีกทั้งยังช่วยให้ได้คนที่ประสงค์จะเข้ามาทำงานกับสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ การใช้ระบบ คุณธรรมนี้ หมายรวมถึงการที่สหกรณ์ที่จะต้องวางมาตรฐานขั้นต่ำ ของผู้ที่เข้ามาคัดเลือก

หรือ แข่งขัน เหนือสิ่งอื่นใดในระบบคุณธรรมย่อมสามารถคัดข้อครหาต่างๆ ในด้านการเลือกพรรค เลือกพวก เลือกกลุ่ม เลือกพ้อง นอกจากนี้การใช้ระบบคุณธรรมย่อมเป็นระบบเปิดเผยสามารถ รับทราบโดนทั่วกันจึงตัดปัญหาในการที่จะช่วยเหลือบุคคลที่มีผู้สนับสนุนตั้งใจให้มาเข้าทำงาน เพราะถ้าให้โอกาสแก่บุคคลใดเป็นพิเศษแล้ว ก็ย่อมประจักษ์ชัดแก่คนทั่วไป จนก่อให้เกิดข้อทักท้วง ได้

เราต้องยอมรับว่าปัจจุบันนี้ในสังคมไทยย่อมมีทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ปะปน กันอยู่ในการสรรหาบุคคล หรือบางครั้งก็เป็นการใช้ระบบทั้งสองนี้ควบคู่กัน แต่ถ้าจะพิจารณาไป แล้วในระบบคุณธรรมจะทำให้โอกาสที่เราจะได้คนที่เหมาะสมกับงานมีความเป็นไปได้สูงมาก อย่างไรก็ตามในการทำงานนั้นก็ต้องมีการพัฒนาบุคคลควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นบุคคลที่มาทำงาน โดยใช้วุฒิภาวะตรงกับงานในเวลาใดเวลาหนึ่งอาจจะมีคุณสมบัติที่ต้องได้รับการฝึกอบรมงานใน หน้าที่ใหม่ เมื่อธรรมชาติของงานเปลี่ยนแปลงไป หรือในเมื่อเงื่อนไข หลักเกณฑ์ ระบบระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานถูกแก้ไขให้เปลี่ยนไปจากเดิม ในแง่นี้บุคลากรที่มาจากระบบคุณธรรมจะ สามารถปรับตัวได้ดีกว่า เพราะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานมาตั้งแต่ต้น ยิ่งกรรมการที่ คัดสรรบุคคลโดยระบบคุณธรรม เป็นชุดที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงก็ยิ่งทำให้การ บรรจุคนลงในตำแหน่งงานนั้นมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การสรรหาบุคคลมาบรรจุลงในตำแหน่งงานให้ตรงกับธรรมชาติของงานนับเป็นศิลปะ และ เป็นศาสตร์ที่สอดคล้องกัน ในอีกแง่หนึ่งก็เป็นความยุ่งยากแก่คนที่ได้รับหน้าที่มาเป็นผู้คัดเลือก บุคลากร เพราะจะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบเป็นอันมากในการพิจารณาคนที่ดีที่สุดเพื่อมาทำ หน้าที่ในงานที่ตั้งใจไว้ ความเหมาะสมของบุคคลที่จะมาบรรจุลงในตำแหน่งงานนั้นจะต้องพิจารณา อย่างละเอียดรอบคอบในหลายๆ ด้าน บางตำแหน่งต้องพิจารณาถึงอุปนิสัยส่วนตัว การสังคม และความรับผิดชอบ เป็นต้น เช่น งานของเจ้าหน้าที่การเงิน ในงานบางงานก็ต้องคัดเลือกบุคลากร จากบุคคลที่มีทักษะเป็นพิเศษ เช่น งานคอมพิวเตอร์ งานบัญชี บางงานก็ต้องอาศัยคนที่มีความ ละเอียดรอบคอบ ถี่ถ้วน เช่นงานบัญชี งานตรวจสอบ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการที่จะล่วงรู้ไปถึง คุณสมบัติทางนามธรรมของบุคคลดังกล่าวที่จะมาทำงานในตำแหน่งขั้นต้นย่อมอยู่ที่ความสามารถ ของผู้คัดเลือกโดยแท้ นอกจากนี้แม้จะพิจารณาถึงลักษณะทางด้านรูปธรรม เช่น พื้นฐานการศึกษา ก็ ยังจะต้องพิจารณาลงลึกไปถึงความรู้พื้นฐานที่มีอยู่ว่าสามารถดัดแปลงเอาหลักวิชามาปรับในงานได้ มากน้อยเพียงใด ถ้าฟังการสัมภาษณ์อาจได้ผลไม่มากนักหลายสหกรณ์จึงได้มีการสอบคัดเลือกด้วย ข้อเขียนควบคู่กันไปด้วย เพื่อหยั่งทราบถึงแนวคิดและความรู้ทางวิชาการที่จะนำมาปรับใช้ได้อย่าง แท้จริง

การค้นหาขีดความสามารถของบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเจตนารมณ์นั้น ปัจจุบันนี้ได้หันมาพิจารณาและเน้นในเรื่องเกี่ยวกับ Competency ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการสรรหาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ความถนัดของ

ผู้ปฏิบัติงานนั้น ที่จะสามารถสร้างสร้งงานนั้นให้สำเร็จได้การที่จะหยั่งทราบถึงว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดจะมีทักษะความสามารถประหารใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานนั้นได้มีการกำหนดทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) เอาไว้เป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ ทักษะความสามารถหลักดังกล่าวอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ประการ คือ

1. การตั้ง **Personnel Core Competency** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธมิตร ซึ่งสามารถนำไปปรับให้เสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินการ อันที่จะนำไปสู่การเป็นต้นแบบ หรือเป็นตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานที่องค์กร หรือ หน่วยงานต้องการ จะให้มีหรือให้เป็น

2. **Organization Core Competency** หมายถึง คุณลักษณะที่ตัวสถาบัน ได้วางแผนกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นไปให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่โดยหลอหลอมให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์การจะพึงประสงค์ให้เป็นไปในลักษณะเช่นนั้น

เมื่อมีการกำหนด Core Competency อย่างเป็นทางการแล้ว ก็จะต้องกระจายเจตนารมณ์นี้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและเข้าใจร่วมกันเป็นอย่างดี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะสามารถเตรียมตัว ปรับตัว และพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับทักษะหลักดังกล่าว ขณะเดียวกันผู้ที่ทำหน้าที่ในการวัดผลก็ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเจตจำนงของ Core Competency แต่ละประเภทเพื่อจะได้ไม่เกิดความเบี่ยงเบน หรือลำเอียง หรือขาดความเป็นธรรมในการประเมินคุณค่าของ Competency ที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานได้มีอยู่หรือสร้างขึ้น มา มีปรากฏการณ์หลายครั้งที่เกิดข้อขัดแย้ง หรือความไม่เห็นด้วยในการวัดค่า Competency ทำให้มีความบาดหมางใจกันเกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

ก. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน Competency ขาดความรู้ และความเข้าใจอย่างจริงจัง ในหลักการของ Core Competency

ข. ประเมินและผู้รับการประเมินไม่เข้าใจหรือเข้าใจแตกต่างกันในด้านจุดหมายขององค์กรที่นำไปสู่เหตุผลในการสร้างเกณฑ์วัด Competency

ค. ประเมินขาดความรู้และความชำนาญที่เพียงพอในหลักวิชาการด้านการวัดผลจึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และเกิดข้อกังขาในการประเมินผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความไม่สบายใจของหลักการใช้หลัก Competency ในการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าสามารถบรรเทาได้หากได้มีการวางพื้นฐานอย่างมั่นคงในด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติการให้แน่นชัด และแข็งแรงก่อนจะนำไปใช้งานจริง ดังนั้นจึงไม่ควรอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะนำหลัก Competency มาใช้วัดผลโดยกำหนดระยะเวลาเพื่อหวังผลในช่วงระยะเวลาที่สั้นๆ โดยที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยังขาดพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเหมาะสม และชำนาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการสหกรณ์จะต้องเป็นบุคคลแรกที่จะต้องทำความเข้าใจกับหลัก Competency

ก่อนนำมาใช้ในการดำเนินงาน ข้อควรระวังที่สำคัญก็คือ ถ้าหากใช้หลัก Competency ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของหน่วยงาน หรือใช้ Competency ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการแล้ว การดำเนินงานโดยใช้หลัก Competency เองกลับจะส่งผลร้ายในการทำลายความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพราะกลับ กลายเป็นการสร้างการแข่งขันเฉพาะตนมากกว่าตั้งใจให้การทำงานเป็นทีม ซึ่งถ้าเป็นไปในรูปนี้ ก็จะไม่เป็นผลดีต่อการบริหารงาน และการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องอาศัยพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นสำคัญ

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น

ธรรมชาติของงาน เมื่อดำเนินไปในระยะหนึ่งย่อมจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามวิสัยที่เป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสภาพการณ์ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความรู้ทางวิชาการแขนงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ก็อาจจะต้องมีความจำเป็นในการที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน หลังจากทีประจำทำงานมาเป็นเวลานาน ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการรองรับกับเงื่อนไขใหม่ๆ ของงานในหน้าที่หรืองานใหม่ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปรับหน้าที่จนเป็นความจำเป็นที่ หน่วยงานจะต้องเสริมสร้างหรือจัดหาให้กับบุคลากรของตน หาไม่แล้วก็ยากที่บุคลากรที่ทำงานนั้น จะสามารถปรับปรุงตนให้รองรับกับปรากฏการณ์ใหม่ของงานได้ ถ้าฟังก์ชันที่เจ้าพนักงานในภารกิจ ของตนเป็นประจำอาจจะทำให้มีความชำนาญงานเกิดขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงพอต่อความต้องการยอมรับหลักการใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เพราะความชำนาญ ชำนาญ ในหน้าที่ของตนจนเกิดความ คล่องตัวในการทำงาน แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ที่ดี มีการเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ที่ดี มีหลัก วิชาการใหม่ในภารกิจที่ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ต้องอาศัยการเพิ่มพูนความรู้ของผู้ปฏิบัติงานให้แตกต่างเพิ่มขึ้นไปจากงานปกติ อย่างไรก็ดีตาม เป็นภารกิจโดยตรงของสหกรณ์ ที่จะต้องพิจารณาถึงการพิจารณาบุคคลของสหกรณ์ว่าให้การพัฒนาบุคคลแก่เจ้าหน้าที่ระดับใดเพียงใด เพราะขีดความสามารถในการรองรับการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลย่อมไม่เท่ากัน นอกจากนี้ ความสันทัดในการทำงาน ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันไปด้วย การที่จะพัฒนาบุคลากรได้จึงต้องเป็นงานที่กระทำร่วมกันของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลก็คือ การปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับผู้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดถือเอาแนวความคิดของข้างใดข้าง หนึ่งเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคคลจะได้ผลก็ต่อเมื่อ แนวทางการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถก่อให้เกิด ประโยชน์ใน หลายด้าน คือ

1. เป็นการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความรู้และความถนัดของแต่ละบุคคล
2. เป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลใหม่ให้สามารถรองรับงานใหม่ที่เกิดขึ้น
3. เป็นการช่วยพัฒนาองค์การให้มีระดับการขยายตัวที่สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน

5. เป็นการเสริมสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ที่เห็นว่าตนได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานในการมอบหมายตำแหน่งงานใหม่ หรือวิธีทำงานใหม่ให้เกิดขึ้น

การพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีแนวทางการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และต้องสามารถจัดทำ ในทุกระดับตามความถี่และความจำเป็นที่ไม่เหมือนกัน ข้อสำคัญก็คือ สหกรณ์ต่างๆ ที่มีแผนในการพัฒนาบุคลากรจะต้องถือว่างบประมาณต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของการลงทุน เพื่อสร้างทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ ถ้าตระหนักได้ถึงประการนี้ก็จะทำให้สหกรณ์นั้นสามารถจะหางบประมาณในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์ เป็นที่น่าเสียดายว่า หลายๆ สหกรณ์มักจะไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ บางแห่งไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร บางแห่งมีแผนพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่ง และนอกจากนี้ไม่ทั่วถึงแล้วยังมิได้สนับสนุนไป สูงขึ้นสูงด้วย บางแห่งจัดให้มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างจำกัด เพราะไปตีค่าว่าเป็นการเสียค่าใช้จ่าย โดยมิได้คำนึงถึงคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้ประโยชน์จากการที่ผู้ปฏิบัติได้กลับคืนมา ปัจจุบันนี้ถ้าจะเห็นว่าสหกรณ์ได้มีการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจังหรือไม่ก็สามารถสังเกตเห็นในหลาย รูปแบบ คือ

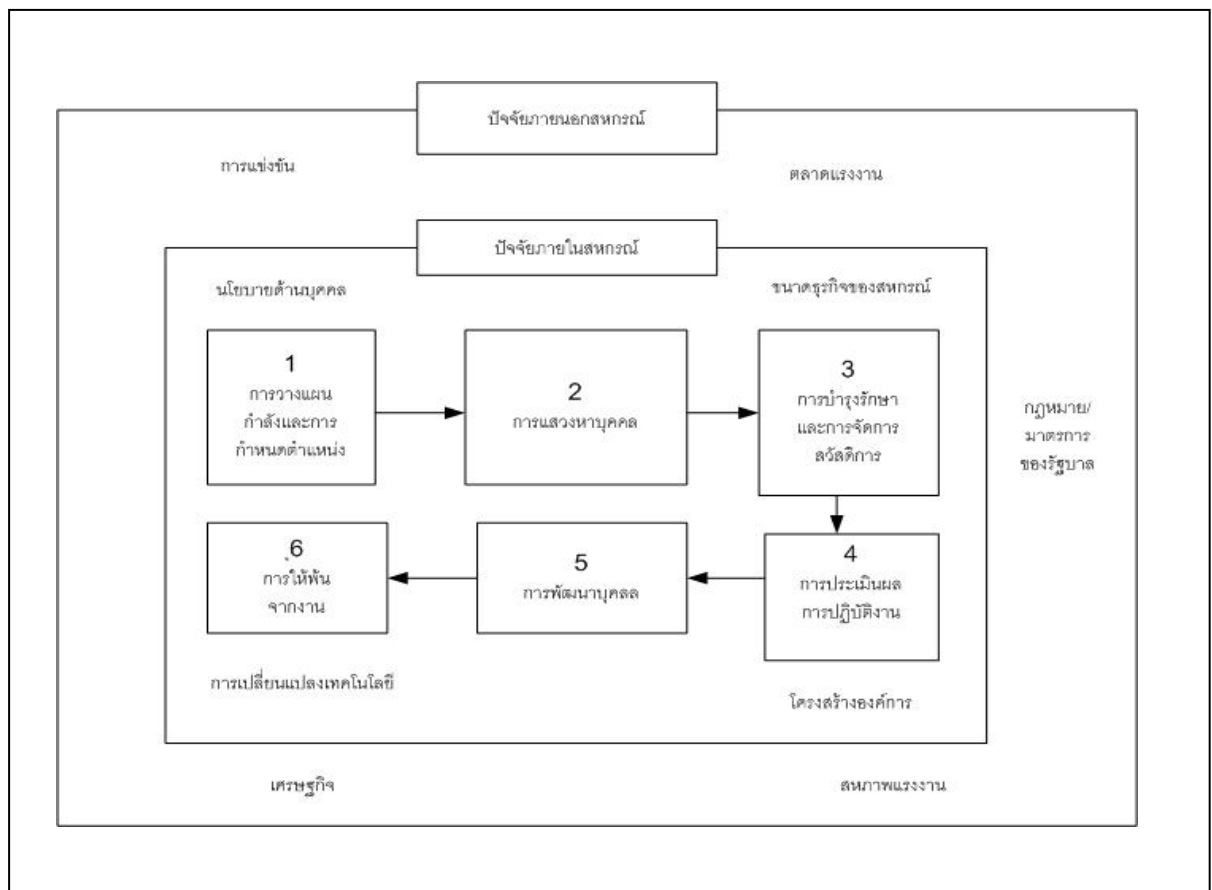
1. ในเบื้องต้นที่สุดพิจารณาได้จากการตั้งงบประมาณ
2. พิจารณาได้จากการมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและกว้างขวางครอบคลุมตำแหน่งงานต่างๆ
3. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ การแสดงออกของเจ้าหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น หรือคงเดิม หรือลดลงจากระดับที่เคยเป็นอยู่
4. วุฒิภาวะโดยเฉลี่ยในสหกรณ์นั้นว่าได้รับการสนับสนุนให้มีการเพิ่มวุฒิภาวะมากขึ้นตามลำดับหรือไม่
5. การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้มีเส้นทางในการไปศึกษาฝึกงาน ดูงานในต่างสหกรณ์ ทั้งในและนอกประเทศถ้าผลงานของการทำงานที่ปรากฏในส่วนของเจ้าหน้าที่แต่ละคนซึ่งดูจากการพัฒนา การของผลงานนั้นว่ามีคุณค่าเพิ่มขึ้นหรือไม่

ในส่วนของทางราชการจะพบว่ากระทรวงแรงงานได้พยายามทุกวิถีทางในการจูงใจให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมโดยกำหนดให้องค์กรต่างๆ จะต้องจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ คนละไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรในระยะเวลาศึกษาอบรมไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมงต่อปี และยังจูงใจทางด้านภาษีให้หน่วยงานสามารถนำค่าใช้จ่ายจากการส่งพนักงานไปศึกษาอบรมมาคำนวณหักเป็นส่วนลดภาษีได้ด้วย โดยความเป็นจริงแล้วนอกจากภาครัฐจะจูงใจและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นธรรม หน่วยงานเองน่าจะเห็นคุณค่าความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยไม่จำเป็นจะต้องใช้แรงกระตุ้นจากภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากประโยชน์ของการที่พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นนั้นจะทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากผลงานของพนักงานนั่นเอง ซึ่งสะท้อนกลับมาสู่ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า

กระบวนการจัดการงานบุคคล

งานในหน้าที่ของการจัดการงานบุคคล มีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงาน จนถึงการให้พ้นจากงาน กระบวนการจัดการงานบุคคลในสหกรณ์ออมทรัพย์อาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 5.1)

1. การวางแผนกำลังคน และการกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
2. การแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
3. การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน

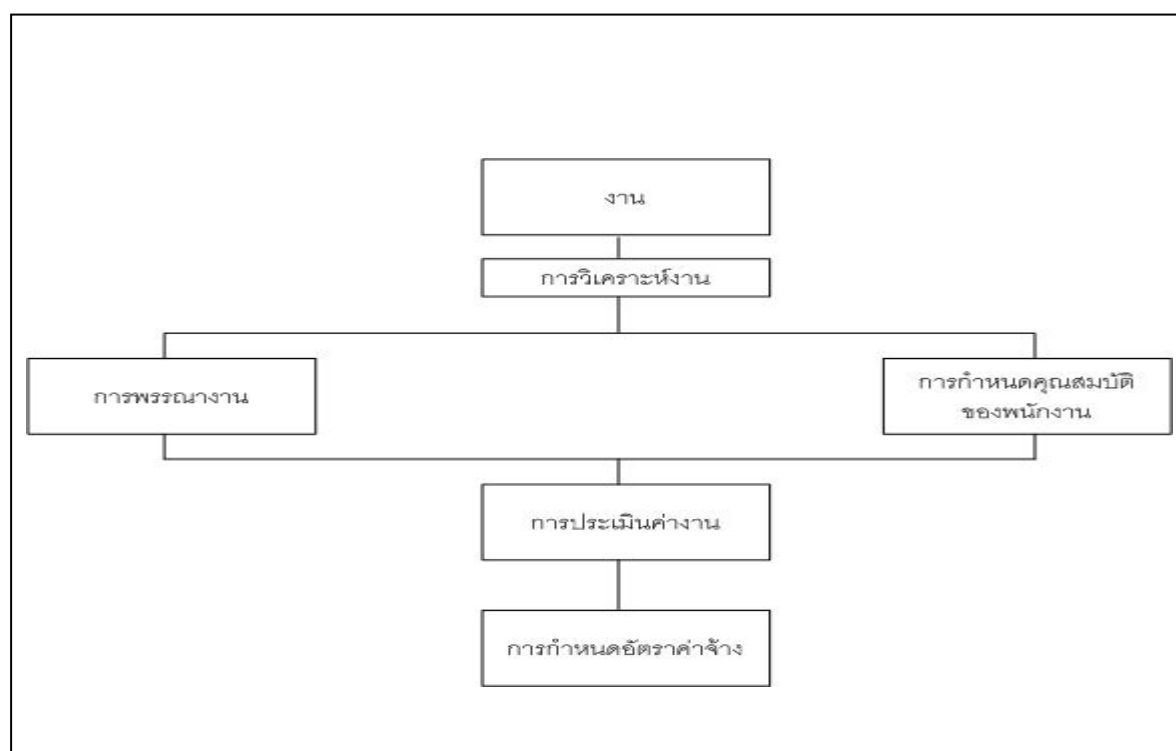


ภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดการงานบุคคลของสหกรณ์ออมทรัพย์

การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง

1. การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่า สหกรณ์ ต้องการคนจำนวนเท่าใด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกำลังคน จะประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การพรรณาลักษณะงาน การระบุคุณสมบัติของพนักงาน การประเมินค่า งาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง (ภาพที่ 5.2)

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกและวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อจะให้งานกำหนดคุณสมบัติของงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ของงานและคุณสมบัติของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติการวางแผนรับคนเข้าทำงาน จะต้องกำหนดชื่องาน (ตำแหน่ง) ภาระหน้าที่ และ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไว้ด้วย



ภาพที่ 5.2 กระบวนการวางแผนกำลังคน

1.2 การพรรณนางาน (Job Description) คือ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

- ชื่องาน
- สถานที่ทำงาน
- สรุปลักษณะงาน
- หน้าที่

- เครื่องมือทำงาน
- สภาพการทำงาน

1.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะประกอบด้วย

- เพศ และวัย
- การศึกษา
- ประสบการณ์
- การฝึกอบรม
- สุขภาพทางกาย และจิต
- ความคิดริเริ่ม
- ความสามารถพิเศษอื่นๆ

1.4 การประเมินค่างาน (Job Evaluation) คือ การประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าจ้าง วิธีการประเมินค่างาน มี 4 วิธี ดังนี้

ก) วิธีลำดับค่าของงาน โดยการเรียงลำดับความสำคัญของงานด้วยการจัดหมวดหมู่และประเภทของงาน โดยตั้งเป็นรูปคณะกรรมการในการประเมิน

ข) ใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว เป็นเอกสารระบุผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ สมบูรณ์ ว่ามีความรับผิดชอบอะไรบ้าง เงินเดือนเท่าไร รายการต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติ และมีการกำหนดระดับของงานไว้ด้วย

ค) วิธีการให้คะแนน อาศัยการเปรียบเทียบให้คะแนนค่าของงานตามองค์ประกอบแต่ละอย่างที่ตั้งขึ้น และกำหนดคะแนนองค์ประกอบต่าง ๆ ไว้ เช่น ความชำนาญ ความพยายาม ความรับผิดชอบ และสภาพของงาน เป็นต้น

ง) วิธีใช้องค์ประกอบเปรียบเทียบงาน เป็นวิธีหนึ่งที่น่าเอาวิธีลำดับค่าของงานมาผสมกับวิธีการให้คะแนน คือ หลังจากสำรวจข้อเท็จจริงแล้ว ให้เลือกงานหลักมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบแต่ละข้อที่กำหนดไว้ ว่าอยู่ในระดับใด และนำให้งานมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบเป็นหลัก

1.5 การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมง ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการทำงานของพนักงาน

เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ แม้จะมีป่วย ลา หรือขาดงานบ้าง ก็ยังได้รับจำนวนเต็ม

การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงานสหกรณ์ ควรคำนึงถึงหลักเกณฑ์ ดังนี้

- จ่ายให้พอเพียงกับการดำรงชีพ
- มีความยุติธรรม
- ต้องสามารถจูงใจและกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงาน
- สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน
- ไม่มากเกินไป

การกำหนดตำแหน่ง

ตำแหน่ง คือ กลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งและค่าจ้าง วัตถุประสงค์ในการดำรงตำแหน่งมีอยู่ 2 ประการ ได้แก่

- การใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)
- การให้ได้ความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างแรงงาน

การแสวงหาบุคคล

หลักเกณฑ์ในการแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงานนั้นจะต้องเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีสติปัญญาดี มีใจรักงาน มีความซื่อสัตย์และมีสุขภาพอนามัยดี โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาคและยุติธรรม และใช้วิธีการคัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน กระบวนการในการรับคนเข้ามาทำงานหรือการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การสรรหา (Recruitment) การสรรหาจะเริ่มขึ้นจากการปิดประกาศชักชวนให้มีผู้มาสมัครมากที่สุดสหกรณ์อาจสรรหาบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

- เสาะแสวงหาจากสถาบันการศึกษา
- คำแนะนำของพนักงาน
- การชักชวน
- การปิดประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการในที่ชุมชน
- การโฆษณาทางวิทยุ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

โดยวิธีการสรรหาดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้เปิดกว้างและเปิดโอกาสให้สหกรณ์ได้สรรหาคนดีมีความรู้ความสามารถมาสมัคร

2. **การคัดเลือก** (Selection) เป็นกระบวนการขั้นต่อเนื่องจากการสรรหา โดยมีวัตถุประสงค์ในการคัดคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การดำเนินการคัดเลือกซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 5.3)

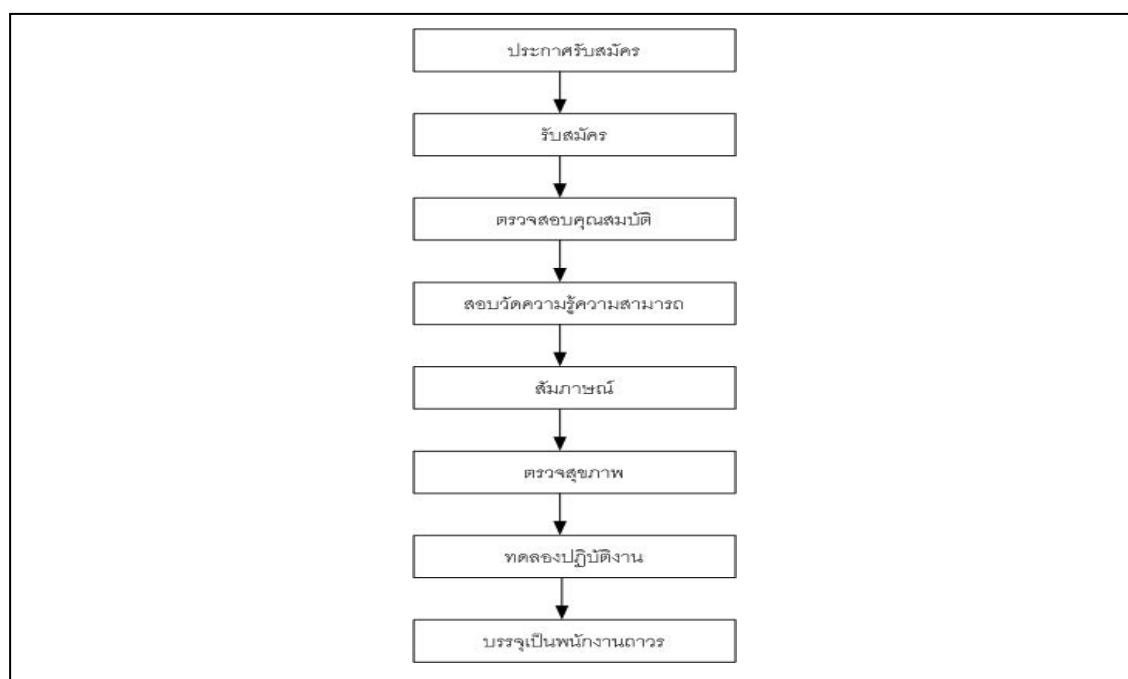
1) **ตรวจสอบคุณสมบัติ** เพื่อพิจารณาว่า ผู้สมัครมีคุณสมบัติทางการศึกษาตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ขาดคุณสมบัติพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เช่น เคยต้องโทษ หรือเป็นบุคคลล้มละลายหรือไม่

2) **วัดความรู้ความสามารถ** ซึ่งมีหลายวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไป คือการสอบ ซึ่งควรแยกเป็นการสอบข้อเขียน และการสอบภาคปฏิบัติ หรือบางครั้งใช้วิธีการคัดเลือกโดยประเมินความเหมาะสม ซึ่งมีข้อสังเกตว่า วิธีการสอบคัดเลือกลักษณะนี้อาจเป็นวิธีที่อาจนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ หรือการเล่นพรรคเล่นพวกได้ง่าย จึงไม่ค่อยนิยมใช้ ดังนั้นวิธีการทดสอบที่น่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับการคัดเลือกของสหกรณ์ น่าจะใช้วิธีการสอบ

3) **การสัมภาษณ์** เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบและพูดคุยเพื่อพิจารณาคุณลักษณะ กิริยาท่าทางการพูดจา ตลอดจนไหวพริบและเชาว์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทัศนคติ

4) **การตรวจสอบคุณภาพ** เพื่อกลั่นกรองคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

5) **การให้ทดลองและปฏิบัติหน้าที่** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเลือกสรร กล่าวคือเมื่อเลือกได้มาแล้วก็ให้ทดลองปฏิบัติงานจริงๆ สักช่วงเวลาหนึ่งก่อน ถ้าพิสูจน์ตนเองว่าทำงานได้ความประพฤติดี ก็จะรับไว้เป็นการถาวร



ภาพที่ 5.3 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์

3. การบรรจุ (Placement) หลังจากการทดลองปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ หรือตามระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเรียกบุคคลเป็นพนักงานโดยถาวร

การบำรุงรักษามูลค่า

เมื่อได้บุคคลมาทำงานในสหกรณ์แล้ว ผู้จัดการสหกรณ์ก็มีหน้าที่ที่จะต้องบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับสหกรณ์ให้นานที่สุด และในขณะที่เป็นพนักงานสหกรณ์ก็ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบำรุงรักษามูลค่าต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประการ ที่สำคัญมีดังนี้

- 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน โบนัส เบี้ยขยัน
- 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสการศึกษาต่อ
- 3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น มีห้องส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง

4) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน

5) การบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน ได้แก่วิธีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความสามัคคีเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้กับสหกรณ์ การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน

การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือของพนักงาน โดยการจัดสวัสดิการเบื้องต้นควรคำนึงถึง การสนองความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ของสหกรณ์ก่อนอื่น ซึ่งการจัดสวัสดิการอาจแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทดังนี้

- 1) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การให้เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจัดรถรับส่ง เป็นต้น
- 2) สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ เป็นต้น
- 3) สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือพนักงานในยามเดือดร้อน การจ่ายเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล การจัดสถานพยาบาล
- 4) สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดทัศนจร จัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น
- 5) สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต ฌาปนกิจสงเคราะห์ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประมาณว่าพนักงานทำงานได้ผลเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- 1) การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานคนใดมีความสามารถมากกว่ากันในการเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
- 2) การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติคนหนึ่ง ๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเพียงใด
- 3) การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าพนักงานคนใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด หากปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจให้พ้นจากงานไป
- 4) การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของพนักงาน ถ้าพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
- 5) การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพบกรณีผลงานต่ำ แต่มิได้มีสาเหตุจากตัวพนักงานผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป
- 6) การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากผลการประเมินปรากฏว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งแต่ละวิธีย่อมมีข้อดี ข้อเสียต่างกัน วิธีการประเมินผลที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีดังนี้

- 1) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน มักใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน หรือทำซ้ำ ๆ กัน เช่น งานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร โดยให้ผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานที่ทำต่อวันสัปดาห์หรือเดือน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2) วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด คือการกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อยอาจให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับ วิธีนี้นิยมใช้กันมากที่สุด

3) วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ (check list) วิธีผู้ประเมินจะพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว วิธีนี้นิยมใช้สำหรับให้หัวหน้างานประเมินลูกน้อง

4) วิธีเปรียบเทียบบุคคลโดยให้ผู้ประเมินเปรียบเทียบพนักงานทีละคู่ โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่า ใครดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ

การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานในสหกรณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วิธีการพัฒนาศักยภาพที่นิยมใช้กันมีหลายวิธีดังนี้

1. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
2. การสอนงานเพื่อได้รับมอบงานใหม่
3. การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
4. สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. หาที่เรียนให้
6. ให้รักษาการแทน
7. ส่งไปศึกษาดูงาน
8. ส่งไปประชุม สัมมนา ฝึกอบรม
9. จัดหาคู่มือการปฏิบัติงาน

สำหรับในสหกรณ์ออมทรัพย์วิธีการพัฒนาศักยภาพที่มีความจำเป็นและเหมาะสมได้แก่ การให้การศึกษาอบรมพนักงาน โดยจุดประสงค์สำคัญ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัย ดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์จึงควรจัดให้มีงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

การให้พ้นจากงาน

การให้พ้นจากงานมีหลายกรณี ได้แก่

- 1) ออกโดยความสมัครใจของพนักงานเอง เช่น การลาออก
- 2) ให้ออกจากงานเพราะไม่มีเงินจ้าง
- 3) ออกตามวาระ หรือตามสัญญาจ้าง
- 4) ให้ออกเพราะมีความผิด

เมื่อพนักงานของสหกรณ์ต้องพ้นจากงาน ไม่ว่าจะลาออกเองหรือปลดเกษียณ โดยทั่วไปสหกรณ์ควรจะมีการให้ผลตอบแทนพนักงาน ตามความเหมาะสมสหกรณ์บางแห่งมีเงินลงทุนสะสมสำหรับการลาออกของพนักงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเงินบำเหน็จของทางราชการ โดยเงินกองทุนนี้ ตั้งขึ้นโดยหักเงินเดือนของพนักงานจำนวนหนึ่งทุกเดือน และสหกรณ์อาจช่วยเงินสมทบในจำนวนเท่ากับสะสมไว้ เมื่อผู้ใดออกจากการเป็นพนักงาน ก็จะได้รับเงินสะสมดังกล่าว

บรรณานุกรม

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์, เอกสารวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2543

เชิญ บำรุงวงศ์. โครงสร้างองค์การและการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ,ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์
เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด: มปป1.

Director Education. **CUDA CCA** (เอกสารเผยแพร่ของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนกลาง บริษัทีส
โคลัมเบีย แคนาดา)

Ewell Paul Roy . **Cooperative Today and Tomorr**, 1964

Hans'H Munkner . **Cooperative Principle and Cooperative Law**, FES: 1985

บทที่ 6

การบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดมุ่งหมาย

- เพื่อให้รู้และเข้าใจเป้าหมายและหน้าที่ในการบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์



การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เช่น อัตราเงินเฟ้อ วงจรเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและผลกระทบที่มาจากระบบการเงินทั้งในและนอกประเทศ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งรายได้ ต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงาน

เป้าหมายในการบริหารการเงิน

เป้าหมายในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ย่อมไม่แตกต่างไปจากเป้าหมายในการบริหารการเงินขององค์การธุรกิจอื่น ซึ่งได้แก่

- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- การรักษาสภาพคล่อง (Liquidity)
- การดำรงความเสี่ยง (Risk) ในระดับต่ำสุด
- ความมั่นคงและมีเสถียรภาพ (Security & Stability)

1) ความสามารถในการทำกำไร

คำกล่าวที่ว่า “สหกรณ์เป็นองค์การไม่แสวงหากำไร” นั้น มิได้หมายความว่า สหกรณ์ไม่ต้องทำกำไร แต่การเป็นองค์การไม่แสวงหากำไรที่แท้จริงนั้นหมายถึง สหกรณ์จำเป็นจะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจประเภทอื่น ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าตัวบ่งชี้ที่สำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงานคือ “ความสามารถในการทำกำไร” ในทางปฏิบัติเมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรเกิดขึ้น สหกรณ์จะคืนกำไรกลับสู่สมาชิกตามวิธีการสหกรณ์ ดังนั้นคงต้องยอมรับว่า ความสามารถในการทำกำไรนั้นเป็นเป้าหมายประการหนึ่งของการบริหารการเงิน แต่ทั้งนี้ก็มีได้หมายความว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จะมุ่งมั่นไปในการทำกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงภารกิจอย่างอื่นด้วย ซึ่งจะได้กล่าวถึงในเรื่องหน้าที่การบริหารการเงินในหัวข้อต่อไป

2) การรักษาสภาพคล่อง

ในฐานะการเป็นสถาบันการเงิน สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สถานการณ์ที่ชี้บ่งถึง “สภาพคล่อง” ในสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ การมีเงินเพียงพอให้แก่สมาชิกที่มาถอนหุ้น ถอนเงินฝาก การจ่ายเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนได้ตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารการเงินที่มีความสามารถต้องพิจารณาให้มีการรักษาสภาพคล่องในระดับที่เหมาะสมด้วย เพราะถ้าสหกรณ์ใช้นโยบายการรักษาสภาพคล่องสูงเกินไปอาจกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ได้ เนื่องจากการดำรงรักษาเงินสดและสินทรัพย์สภาพคล่องที่เปลี่ยนมือง่ายเพื่อการรักษาสภาพคล่องมากเพียงใดย่อมจะเสียโอกาสนำเงินทุนส่วนนี้ไปใช้หมุนเวียนในการดำเนินงานในทางที่ก่อให้เกิดรายได้เพียงนั้น

3) การดำรงความเสี่ยงในระดับต่ำสุด

ในแนวทางของนักสหกรณ์ ไม่ควรจะดำเนินการใดๆ ที่มีความเสี่ยงเพราะการดำเนินการบนความเสี่ยงย่อมมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์และสมาชิกในที่สุด ความเสี่ยงที่ผู้บริหารการเงินต้องระมัดระวังได้แก่ ความเสี่ยงอันเกิดจากการจัดหาทุนผิดพลาด (Financial Risk) และความเสี่ยงอันเกิดจากการจัดสรรเงินทุนที่ไม่ได้เป็นไปตามแผน (Operating Risk)

การบริหารการเงินเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้นผู้บริหารการเงินต้องตัดสินใจโดยใช้ความระมัดระวังและยึดถือแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ มติคณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ตลอดจนคำสั่งนายทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์

4) ความมั่นคงและเสถียรภาพ

ความมั่นคงและเสถียรภาพเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างยิ่ง ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงิน สมาชิกผู้ฝากเงินย่อมต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจและแน่ใจว่าสหกรณ์มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ จึงจะมีความมั่นใจที่จะนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์

การสร้างภาพลักษณ์ในด้านความมั่นคงของสถาบันการเงินต่างๆ เราจะเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้ว่าสถาบันการเงินทุกแห่งพยายามลงทุนในอาคารสำนักงานให้ดูมั่นคงถาวรในสายตาของลูกค้า แม้จะลงทุนมหาศาลเพียงใดก็นับว่าคุ้มค่าที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าของตน สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์แล้วการสร้างภาพลักษณ์ด้านความมั่นคง อาจไม่จำเป็นต้องดำเนินการเช่นเดียวกับสถาบันการเงินทั่วไป แต่ควรสร้างภาพลักษณ์ที่แท้จริงนั่นก็คือ การพัฒนาโครงสร้างการเงินของสหกรณ์ให้มั่นคง โครงสร้างการเงินที่มั่นคงก็ โครงสร้างการเงินที่มีสัดส่วนของทุนของสหกรณ์¹ มากกว่าทุนที่มาจากการกู้ยืมหรือการสร้างภาระหนี้สินมาใช้ในการดำเนินงาน

หน้าที่ในการบริหารการเงิน

ผู้บริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีหน้าที่รับผิดชอบ (ภาพที่ 6.1) ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ วางแผน และควบคุมทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารการเงินจะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของสหกรณ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางการเงินอย่างเหมาะสมต่อไป สิ่งสำคัญทางการเงินที่ต้องทำการวิเคราะห์ได้แก่

¹ ทุนของสหกรณ์ หมายถึง ทุนของสหกรณ์เอง ซึ่งประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น เงินสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ และกำไรสุทธิที่ยังไม่ได้จัดสรร

- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)
- การจัดทำงบการเงินล่วงหน้า (Pro-forma Financial Statements) ได้แก่ งบประมาณเงินสดล่วงหน้า งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบดุลล่วงหน้า
- การวิเคราะห์ต้นทุนเงินทุน (Cost of Fund Analysis)
- การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Analysis)

การวางแผนทางการเงิน เมื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะสามารถทราบสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของสหกรณ์ว่ามีจุดอ่อน ข้อบกพร่องอย่างไร และจะต้องดำเนินการอะไรบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่กำหนดไว้ภายในเวลาที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพบว่า อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน สาเหตุสำคัญมาจากต้นทุนเงินทุนสูงขึ้นเพราะดอกเบี้ยเงินกู้จากแหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ปรับตัวสูงขึ้น ผู้บริหารก็อาจกำหนดนโยบายในปีต่อไปได้ว่า จะใช้มาตรการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินทุน จากการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอกที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงมาเป็นใช้มาตรการรณรงค์ให้สมาชิกฝากเงินเพิ่มขึ้น

การจัดทำงบประมาณเงินสดล่วงหน้าจะช่วยให้ผู้บริหารการเงินได้คาดคะเนสถานการณ์ล่วงหน้าและเตรียมมาตรการรองรับไว้ก่อนซึ่งจะช่วยให้การบริหารการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์หนึ่งคาดคะเนว่า ในช่วง 3 เดือนแรกของปีหน้าสหกรณ์จะมีเงินสดส่วนขาด (เงินสดจ่ายมากกว่าเงินสดรับ) เดือนละประมาณ 10 ล้านบาท สหกรณ์ก็อาจติดต่อกับธนาคารพาณิชย์ที่เป็นลูกค้าขอเปิดบัญชีเงินเบิกเกินบัญชีไว้สำหรับระยะเวลาดังกล่าวเพื่อแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่อง

การควบคุมทางการเงิน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารการเงินที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้การบริการการเงินมีความโปร่งใส และเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะใช้ในการควบคุมการบริหารการเงิน มาตรการอื่นๆ ที่สำคัญในการควบคุมทางการเงินได้แก่

- การตรวจสอบกิจการ
- การตรวจสอบภายใน
- ระบบการรายงานข้อมูล
- ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน ฯลฯ

2. การสรรหาเงินทุนและการจัดสรรเงินปันผล

หลังจากได้คาดคะเนสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว ผู้บริหารการเงินจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาเงินทุนอย่างเหมาะสม เพราะนโยบายการสรรหาเงินทุนส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์

ในทางปฏิบัติก่อนตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการสรรหาเงินทุน ผู้บริหารสหกรณ์ควรจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างการเงิน (Financial Structure) ที่เป็นอยู่ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ องค์ประกอบของ

โครงสร้างทางการเงินหรือพูดอีกอย่างหนึ่งคือแหล่งที่มาของเงินทุนนั้น โดยทั่วไปจะประกอบด้วย แหล่งเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ ทุนของสหกรณ์ เงินรับฝาก เงินกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอก

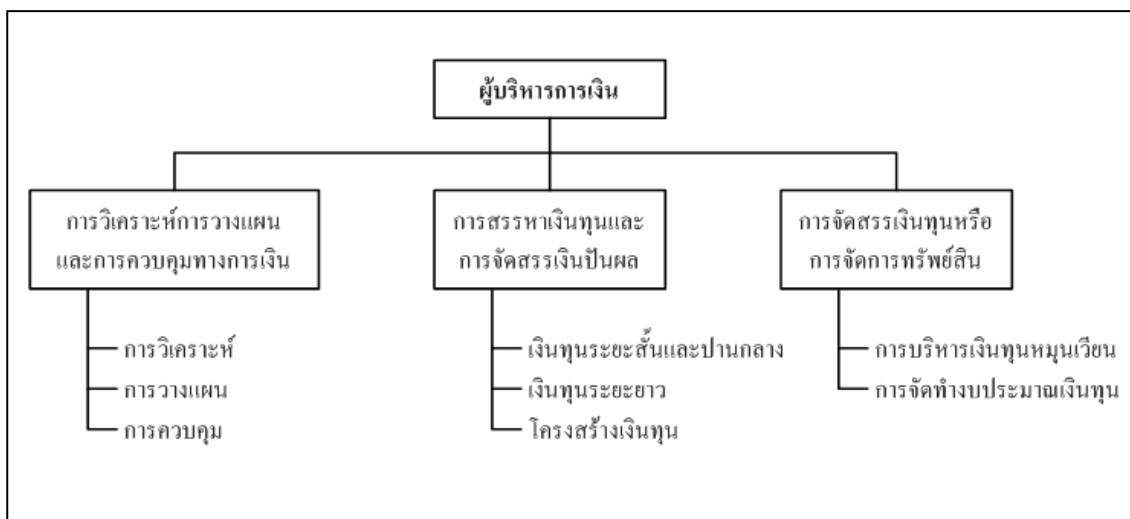
นักสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนมากที่ยังมีความลังเลสำหรับการตัดสินใจเรื่อง แหล่งเงินทุนว่าควรเลือกทางเลือกใดดีกว่ากันสำหรับการเพิ่มทุน 100 ล้านบาท ระหว่างการระดมหุ้น ซึ่งต้องจ่ายเงินปันผลในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กับการกู้เงินจากสถาบันการเงินที่เสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี การตัดสินใจดังกล่าวหากเป็นในกรณีขององค์การธุรกิจประเภทอื่น ก็ควรเลือกแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด แต่นักสหกรณ์ออมทรัพย์ควรเลือกการระดมหุ้น เพราะสหกรณ์จะได้ประโยชน์หลายทาง กล่าวคือ แม้สหกรณ์มีต้นทุนที่สูงกว่าบ้าง แต่สหกรณ์จะได้รับความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสมาชิกมากขึ้น เพราะสมาชิกย่อมต้องให้ความสนใจในหุ้นที่ตนถืออยู่ในสหกรณ์ ที่สำคัญหุ้นนับเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาวซึ่งผู้บริหารจะสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สะดวกขึ้น

นโยบายในการจัดสรรเงินปันผลของสหกรณ์ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่อาจช่วยเพิ่ม-ลดปริมาณความต้องการเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอกได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ในบางสหกรณ์ที่มติที่ประชุมใหญ่ยินยอมให้ลดอัตราเงินปันผลลงเพียงร้อยละ 1 อาจทำให้สหกรณ์มีเงินเพิ่มขึ้นหลายล้านบาท และสามารถนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้โดยไม่ต้องแสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นใด

แนวคิดที่สำคัญในการสรรหาเงินทุนก็คือ ผู้บริหารการเงินจะต้องพิจารณาว่าความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ในขณะนั้นเป็นเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาวซึ่งจะช่วยในการวางแผนสรรหาเงินทุนอย่างเหมาะสมและเกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรเงินทุนซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในบทต่อไปเรื่องกฎแห่งความสอดคล้อง (The Matching Principle)

3. การจัดสรรเงินทุนหรือการจัดการสินทรัพย์

เมื่อสหกรณ์มีเงินทุนเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว หน้าที่ต่อไปสำหรับผู้บริหารการเงิน คือ การจัดสรรเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรเงินทุนในสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อจำแนกออกตามระยะเวลาของเงินทุนอาจแบ่งเป็น การบริหารเงินทุนหมุนเวียนสำหรับเงินทุนระยะสั้น และการจัดทำงบประมาณเงินทุนสำหรับเงินทุนระยะยาว



ภาพที่ 6.1 หน้าที่ในการบริหารการเงิน

หลักการบริหารการเงินสหกรณ์

หลักการบริหารการเงินที่อาจกล่าวถึงในที่นี้ อาจเรียกว่าเป็น หลักการเงิน ซึ่งนัก สหกรณ์ คนสำคัญ คือ Marvin A. Schaars ได้ประมวลข้อสรุปของหลักการการเงินไว้ 10 ประการ ซึ่งหลักการการเงินดังกล่าวนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปในแนวทางของสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจประเภทอื่น หลักการเงินทั้ง 10 ประการ¹ มีรายละเอียดดังนี้

1. สมาชิกผู้ถือหุ้นเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์

หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารการเงินของสหกรณ์ที่แตกต่างไปจากธุรกิจรูปอื่น ในธุรกิจรูปอื่นการควบคุมสหกรณ์เป็นของผู้ลงทุน แต่ในสหกรณ์การควบคุมสหกรณ์เป็นหน้าที่ของสมาชิกซึ่งให้การอุดหนุนทั้งด้านเงินทุน (ในฐานะเจ้าของสหกรณ์) และอุดหนุนบริการ การควบคุมสหกรณ์ในแนวทางของนักสหกรณ์จึงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยแท้

ในทางปฏิบัติการควบคุมด้านการเงินของสหกรณ์จึงเป็นหน้าที่ของสมาชิกโดยที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การใช้จ่ายใดๆ ใน สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

2. สมาชิกทุกคนต้องให้ทุนแก่สหกรณ์มากที่สุดที่จะทำได้ตามส่วนการใช้บริการสหกรณ์

หลักการข้อนี้เป็นไปตามอุดมการณ์สหกรณ์ในเรื่อง ความยุติธรรมและความเสมอภาค กล่าวคือ ในฐานะของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ที่จะต้องอุดหนุนสหกรณ์ของตนในเรื่องทุนดำเนินงาน

¹ ถวิล เลิศประเสริฐ, วิสาหกิจสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526 หน้า 213 – 215.

นั่น ทุกคนย่อมต้องการการอุดหนุนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยสมาชิกผู้ที่มีส่วนในการให้บริการ สหกรณ์ หรือได้รับประโยชน์มากก็ควรให้การอุดหนุนมากตามสัดส่วนของการให้บริการ เพื่อความเสมอภาคและ ยุติธรรม

หลักการข้อนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะกระตุ้นจิตสำนึกให้สมาชิกสหกรณ์มีความรับผิดชอบในเรื่องการให้ทุนในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์มีความมั่นคงมากกว่าที่จะไปพึ่งพาแหล่ง เงินทุนจากภายนอก

3. การให้ผลตอบแทนแก่เงินทุนในรูปของเงินปันผลควรให้แต่แต่น้อยเมื่อสหกรณ์มีส่วนเหลือ

หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดของนักสหกรณ์ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเงิน กล่าวคือ การดำเนินงานของสหกรณ์นั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คนจะมาร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งและกัน เพื่อ การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน การให้ทุนแก่สหกรณ์ให้เป็นไปตามความรับผิดชอบของ สมาชิกในฐานะเจ้าของ เพื่อให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานในการให้บริการสมาชิก ในทางปฏิบัตินักสหกรณ์ เห็นว่าหากสหกรณ์ดำเนินงานและมีส่วนเหลือ (กำไรสุทธิ) ก็ควรจะให้ผลตอบแทนแก่ทุนเรือนหุ้นแต่น้อย ทั้งนี้เพื่อมิให้ผู้หวังประโยชน์จากการลงทุนเข้ามายุ่งเกี่ยวกับสหกรณ์อันอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ในที่สุด เมื่อพิจารณาตามหลักค่าเสียโอกาสในทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ผลตอบแทน สำหรับทุนเรือนหุ้นในรูปเงินปันผล ก็ควรจะเท่ากับดอกเบี้ยเงินฝากประจำในระบบเศรษฐกิจ

4. สมาชิกผู้ถือหุ้นในปัจจุบันควรให้ทุนสหกรณ์

แนวคิดที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักสหกรณ์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์ให้ทุนแก่สหกรณ์ ที่ตนเป็นเจ้าของ คือการใช้แผนเงินทุนเวียนคืน (Revolving Capital Plan) โดยแผนดังกล่าวมีจุดมุ่งหมาย สำคัญที่จะให้สมาชิกสหกรณ์ได้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันในการให้ทุนแก่สหกรณ์เพื่อไปใช้ในการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการแผนทุนเวียนคืนนี้จะนำไปโดยความสมัครใจไม่มีการบังคับแต่ ประการใด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่สมาชิกสหกรณ์ได้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในสหกรณ์ของตน ตัวอย่างเช่น สหกรณ์แห่งหนึ่งมีโครงการลงทุนซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มูลค่า 2 ล้านบาท (กำหนดชำระเงินปี ละ 1 ล้านบาท) แนวทางหนึ่งที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกก็คือ การ ระดมทุนจากสมาชิกตามแผนทุนเวียนคืน โดยสหกรณ์อาจขอการสนับสนุนจากสมาชิกดังนี้

ปีที่หนึ่ง ขอการสนับสนุนจากสมาชิกที่สมัครไว้ไม่รับเงินปันผลและเฉลี่ยคืน จำนวน 1,000 คน (คาดว่าจะได้เงินทุนจำนวน 1 ล้านบาท) โดยสหกรณ์จะคืนเงินพร้อมดอกเบี้ยตามที่ตกลงในตอนสิ้นปี และในปีที่สอง สหกรณ์จะขอการสนับสนุนจากสมาชิกอีก 1,000 คน ตามความสมัครใจ และด้วยการปฏิบัติ เช่นเดียวกันก็จะทำให้สหกรณ์มีเงินทุนดำเนินการเพื่อจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการแก่สมาชิกตาม นโยบายสหกรณ์โดยไม่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอกเลย

5. สหกรณ์ต้องมีทุนอย่างเพียงพอ

ความเพียงพอของเงินทุนนั้นอาจพิจารณาได้จากการที่สหกรณ์มีเงินทุนพอเพียงสำหรับการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อการดำรงสภาพคล่องอย่างเหมาะสม ตลอดจนเพื่อการพัฒนาธุรกิจตามนโยบายของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนจัดหาเงินทุนระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวอย่างพอเพียงและไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการใช้เงินทุน ในทางปฏิบัติของนักสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในก่อน ทั้งนี้เพราะสมาชิกจะให้ความสนใจติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น นอกจากนั้นยังถือว่าเป็นการสร้างความมั่นคงทางการเงินอีกด้วย

6. การเพิ่มทุนจากการดำเนินธุรกิจ

กล่าวกันว่าสิ่งที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างองค์การธุรกิจโดยทั่วไปกับสหกรณ์ก็คือ วิธีปฏิบัติในเรื่องการจัดสรรกำไรสุทธิ ในแนวทางของนักสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีส่วนเหลือสุทธิ (กำไรสุทธิ) สหกรณ์จะจัดสรรโดยเรียงลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

- การเพิ่มทุนจากการดำเนินธุรกิจโดยจัดสรรเป็นทุนสำรอง
- การให้ผลตอบแทนแก่ทุนในรูปเงินปันผล
- การคืนกำไรแก่สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืน
- การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัวในรูปทุนสาธารณประโยชน์ หรือทุนการศึกษา ฯลฯ
- การตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในรูปของเงินโบนัส

7. หุ้นของสหกรณ์มีราคาตามดวง

เพื่อป้องกันมิให้นักลงทุนหรือนักเก็งกำไรเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ นักสหกรณ์จึงเห็นชอบที่จะให้หุ้นของสหกรณ์มีราคาตามดวง (Par Value) หรือตามราคาที่กำหนดไว้แต่แรก (Original Face Value)

หลักการข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรณรงค์ให้เป็นที่รับรู้ในหมู่นักสหกรณ์อ้อมอ้อมด้วยอย่างยิ่ง เพราะมีนักสหกรณ์จำนวนมากที่มีความคลางแคลงสงสัยว่าทำไมเราจึงไปกำหนดให้หุ้นมีราคาคงที่ ทำให้ไม่สามารถเพิ่มทุนได้เหมือนการกระทำขององค์การธุรกิจรูปอื่นที่สามารถเพิ่มทุนโดยการนำหุ้นไปซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ จนบางครั้งถึงกับมีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกระทำที่ปิดโอกาสในการพัฒนาสหกรณ์ให้ทัดเทียมกับธุรกิจอื่นอย่างสิ้นเชิง

8. สหกรณ์ควรได้รับสิทธิเป็นอันดับแรกที่จะรับซื้อหุ้นคืนจากสมาชิก

หลักการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อมิให้หุ้นตกอยู่ในมือของผู้ที่ขาดแรงจูงใจและไม่มีผลประโยชน์ร่วมกับสมาชิก ตลอดจนผู้ที่มิได้มีผลประโยชน์ขัดกับสมาชิกสหกรณ์ ในทางปฏิบัติหุ้น สหกรณ์มี

อาจโอนสิทธิให้ทายาทหรือบุคคลอื่นโดยยกเว้นแต่สหกรณ์ และการขายหุ้นคืนสหกรณ์นั้นจะกระทำได้อีกต่อเมื่อสมาชิกสหกรณ์ลาออกจากสหกรณ์เท่านั้น

9. การกำหนดวิธีทางที่เหมาะสมในการคืนเงินทุนแก่สมาชิกที่เลิกการอุดหนุน

สหกรณ์ควรกำหนดวิธีปฏิบัติที่ยุติธรรมในการถอนคืนเงินค่าหุ้นของสมาชิกโดยการตั้งเป็นทุนรับโอนหุ้น เพื่อที่สหกรณ์จะสามารถจ่ายคืนเงินค่าหุ้นแก่สมาชิกผู้ที่ลาออกและถอนเงินค่าหุ้นคืนจะได้รับเงินค่าหุ้นโดยไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน หลักการปฏิบัติข้อนี้ จะช่วยให้สมาชิก สหกรณ์มีความมั่นใจในการลงทุนในสหกรณ์มากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนหลักสหกรณ์ข้อแรกที่ต้องการให้การเข้า-ออกของสมาชิกสหกรณ์เป็นไปโดยความสมัครใจไม่มีข้อกีดกันการเข้าออกจากการเป็นสมาชิกอีกด้วย

10. การกำหนดมูลค่าหุ้น หรือค่าธรรมเนียมสมาชิกในสหกรณ์ที่ไม่มีหุ้นควรให้สัมพันธ์กับรายได้ของประชาชนที่สนใจจะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

หลักการข้อนี้กำหนดไว้เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและสนใจจะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์สามารถซื้อหุ้นหรือจ่ายค่าธรรมเนียมสมาชิกได้โดยไม่เดือดร้อน ทั้งนี้การกำหนดมูลค่าหุ้นหรือค่าธรรมเนียมแรกเข้าอาจปรับให้มากขึ้นได้หากเป็นสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ประชาชนมีฐานะดี

บรรณานุกรม

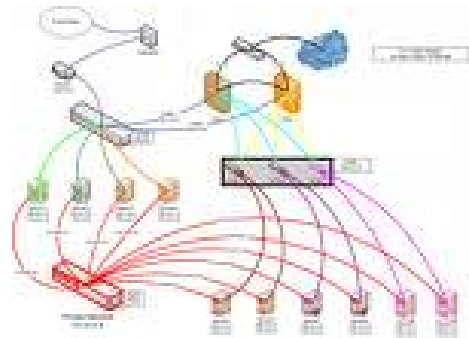
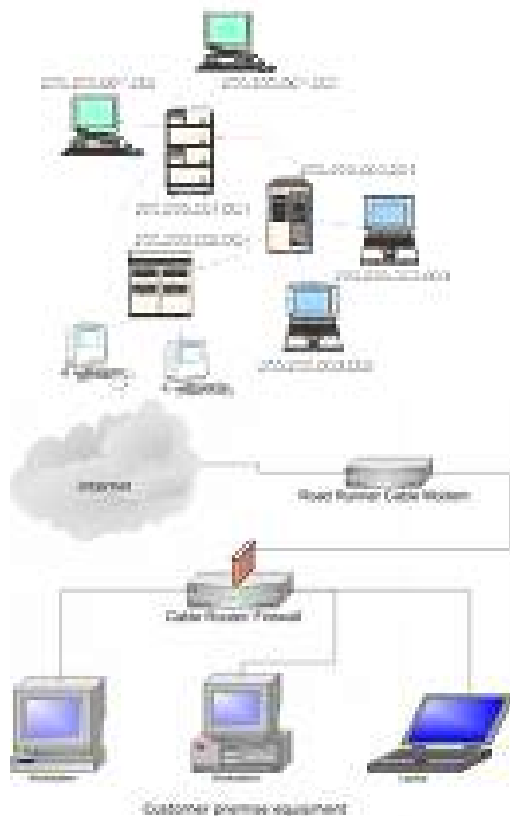
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ . “รายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2537 – 2541.” กรุงเทพฯ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2537-2541. (อัคราณา)
- จุฑาทิพย์ ภักธราวาท. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ . กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร, 2540.
- จิรัตน์ สังข์แก้ว. การลงทุน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2540
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. “เอกสาร การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.” กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2542. (อัคราณา)
- ถวิล เลิศประเสริฐ. วิสาหกิจสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2528.
- วเรศ อุปปาดิก. เศรษฐศาสตร์การเงินและการธนาคาร ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- สุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร. การบริหารการเงินเล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2542 .
- สังวร ปัญญาติติก , “ การเงินธุรกิจ.” กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ม.ป.ป. (อัคราณา)
- อัญญา ชันธิวิทย์. การวิเคราะห์การลงทุนในตราสารหนี้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2541 .
- Jim Jerving. **Financial Management for Credit Union Managers and Directors.** Manila : World Council of Credit Union and Phillippine Federation of Credit Cooperatives . Inc .
- J Fred Weston Thomas E . Copeland. **Managerial Finance Ninth Edition.** New York: The Dryden Press , 1992.
- Robert C. Higgins. **Analysis for Financial Management.** Boston, Fourth Edition., Richard D Irwin , Inc , 1995.

บทที่ 7

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

จุดมุ่งหมาย :

- เพื่อให้รู้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์



ความหมาย

“สารสนเทศ” (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล (Process) และถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้ใช้ หรืออาจกล่าวได้ว่าสารสนเทศเป็นสิ่งที่ได้มาจากข้อมูล โดยการผสมผสานระหว่างความคิดเห็น วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมไป

“ข้อมูล” (Data) หมายถึง ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งอาจยังไม่ผ่านการประมวลผลให้อยู่ในรูปที่เหมาะสม

“เทคโนโลยี” (Technology) หมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

“เทคโนโลยีสารสนเทศ” (Information Technology: IT) หมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) และเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ซึ่งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในที่นี้ประกอบด้วยเทคโนโลยีพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีการรับข้อมูล 2) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ และ 3) เทคโนโลยีการแสดงผล

“เทคโนโลยีการรับข้อมูล” (Sensing Technology) หมายถึงเทคโนโลยีที่ประกอบด้วยอุปกรณ์นำข้อมูลเข้าและแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่คอมพิวเตอร์สามารถเข้าใจได้ เช่น แป้นพิมพ์ (Key Board) เมาส์ (Mouse) เครื่องกราดภาพหรือสแกนเนอร์ (Image Scanner) เครื่องอ่านบาร์โค้ด (Barcode Reader)

“เทคโนโลยีการวิเคราะห์” (Analyzing Technology)” หมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการประมวลผลหรือการทำงานของฮาร์ดแวร์ (คอมพิวเตอร์) และซอฟต์แวร์ (โปรแกรม) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

“เทคโนโลยีการแสดงผล” (Display Technology) หมายถึงเทคโนโลยีที่ประกอบด้วยอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลปรากฏต่อโสตสัมผัสของผู้ใช้ ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะการแสดงผลผ่านเครื่องพิมพ์ (กระดาษ) ผ่านจอภาพ (ข้อความ รูปภาพ ภาพเคลื่อนไหว) ผ่านลำโพง (เสียง) เป็นต้น โดยมีลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีการรับข้อมูลเทคโนโลยีการสื่อสารเทคโนโลยีการวิเคราะห์ และผู้ใช้ ซึ่งทิศทางของเทคโนโลยีการแสดงผลปัจจุบันเกี่ยวข้องกับระบบมัลติมีเดีย (Multi Media)

“เทคโนโลยีการสื่อสาร” (Communication Technology) เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงและการสื่อสารข้อมูล (Data Communication) เพื่อให้เกิดการรับและส่งข้อมูล การวิเคราะห์หรือประมวลข้อมูล และการแสดงผลข้อมูล ซึ่งในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทางไกลหรือโทรคมนาคม (Telecommunication)

อนึ่ง เทคโนโลยียังมีความเกี่ยวข้องกับการเครือข่ายข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer Networks) ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่

1. เครือข่ายท้องถิ่น (ระยะใกล้) (Local Area Network: LAN) เช่นเครือข่ายภายในอาคาร
2. เครือข่ายระยะเมือง (ระยะกลาง) (Metropolitan Area Network: MAN) เช่นเครือข่ายที่เชื่อมโยงในระดับจังหวัด หรือเมือง
3. เครือข่ายระยะไกล (Wide Area Network: WAN) เช่น เครือข่ายระดับประเทศเครือข่ายที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet)

“ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ” (Management Information Systems: MIS) เป็นระบบพัฒนาขึ้นโดยมีการนำทรัพยากรบุคคล (Peopleware) ซอฟต์แวร์ (Software) คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง (Hardware) เพื่อบันทึก จัดเก็บ ประมวลผลและจัดทำสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจในองค์กร

ปัจจุบันสหกรณ์ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้บริการบริหารงาน และควบคุมต่างๆ ซึ่งระบบสารสนเทศย่อมเป็นศูนย์รวมของข้อมูลต่างๆ ในองค์กร และมีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ทั้งในแง่การบันทึกข้อมูลการจัดเก็บ การประมวลผล การจัดพิมพ์รายงาน และการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

เทคโนโลยีสารสนเทศได้เจริญก้าวหน้าและมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสหกรณ์ให้มีความมีความทันสมัย ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น เช่น ระบบการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

นอกจากนี้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการยังอาจทำหน้าที่ควบคุมและวางแผนด้านการปฏิบัติงาน การจัดการ การประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกิจกรรมต่างๆ เช่น การเปรียบเทียบผลระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง (ค่าตามงบประมาณ ค่าที่ควรจะเป็น หรือ ค่ามาตรฐานต่างๆ) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ สามารถแบ่งระบบย่อยตามหน้าที่หลักๆ ได้หลายระบบ ได้แก่

1. ระบบสารสนเทศทางการบัญชี
2. ระบบสารสนเทศทางการตลาด
3. ระบบสารสนเทศทางการผลิต
4. ระบบสารสนเทศทางการจัดการวัสดุคงคลัง
5. ระบบสารสนเทศทางบุคลากร
6. ระบบสารสนเทศทางการจัดจำหน่าย
7. ระบบสารสนเทศทางการจัดซื้อ
8. ระบบสารสนเทศทางทรัพย์สิน
9. ระบบสารสนเทศเพื่อการวิจัยและพัฒนา
10. ระบบสารสนเทศทางวิศวกรรม

ความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ปัจจุบันเราไม่อาจจะเลยหรือปฏิเสธความสำคัญและความจำเป็นในการที่สหกรณ์จะต้องนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์ เพื่อการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการ และการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งอาจกล่าวถึงประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้หลายประการ อาทิ

- เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานและการให้บริการ เช่น ความสะดวกรวดเร็ว และลดความผิดพลาดในการให้บริการ หรือลดความผิดพลาดในการคำนวณรายการจำนวนมาก
- เพิ่มประสิทธิผลหรือผลผลิตของงาน เช่น สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้น หรือรวดเร็วขึ้น
- สามารถเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ กล่าวคือหากสหกรณ์มีสารสนเทศที่ถูกต้องและรวดเร็วทำให้สหกรณ์สามารถเพิ่มช่องทางในการให้บริการอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้น
- สามารถทำให้ลูกค้าหรือสมาชิกเกิดความพึงพอใจให้การรับบริการที่ดีขึ้น และเพิ่มความเชื่อมั่นในการให้บริการของสหกรณ์

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) มาใช้ สามารถมองได้ 2 ลักษณะ คือ

1) ผลประโยชน์ที่มองเห็น (Tangible Benefits) ซึ่งเป็นผลประโยชน์ซึ่งสามารถตีออกมาเป็นราคาตัวเงิน หรือเป็นจำนวน เช่น การประหยัดแรงงาน เพื่อเพิ่มจำนวนผลผลิต หรือการลดลงในเรื่องของเวลาการทำงาน เป็นต้น

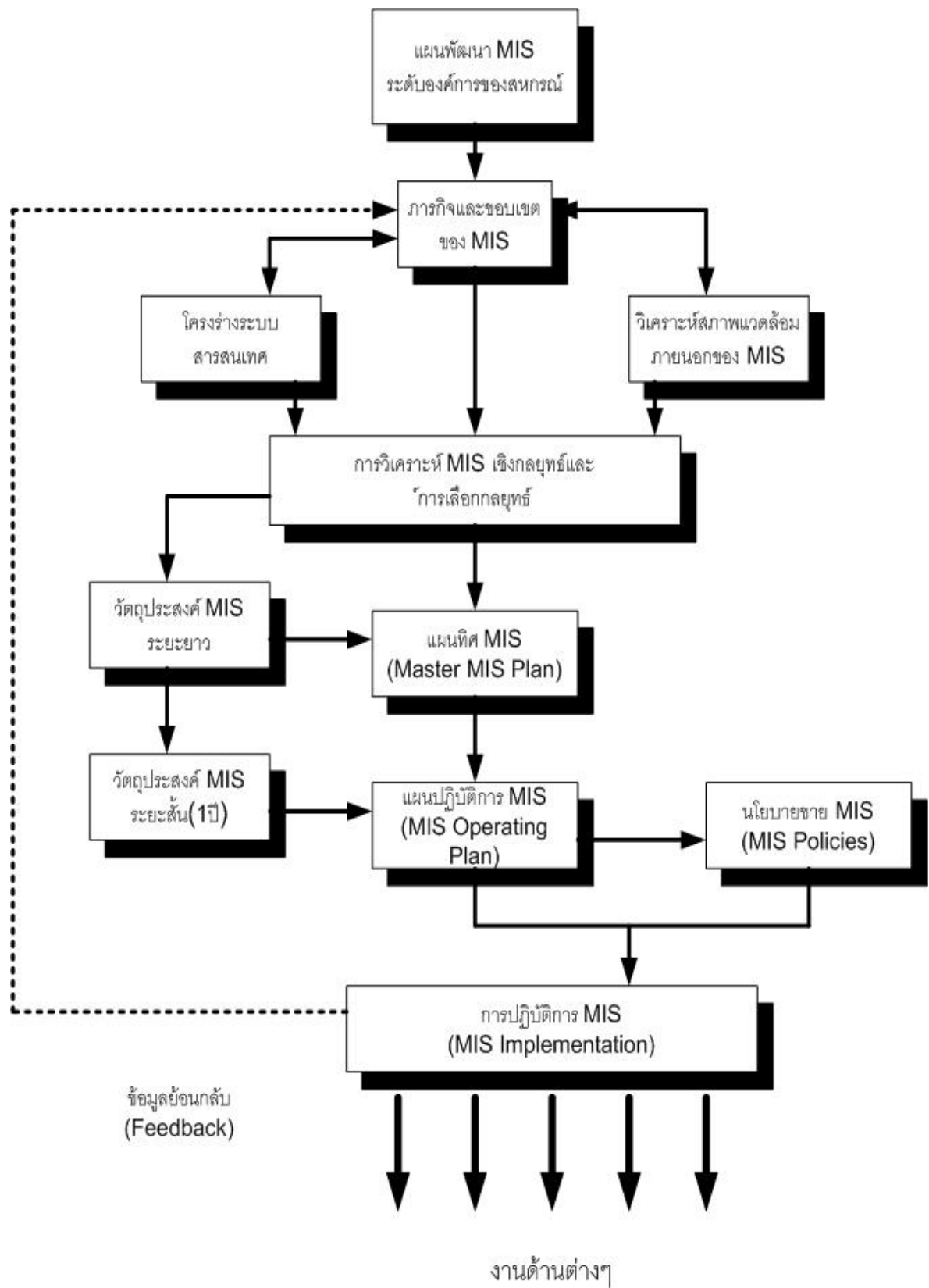
2) ผลประโยชน์ที่มองไม่ชัดเจน (Intangible Benefits) กล่าวคือเป็นผลประโยชน์ซึ่งไม่สามารถคิดออกมาเป็นจำนวนเงินได้ชัด ได้แก่

- เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
- เป็นการปรับปรุงการบริหารแก่สมาชิกหรือลูกค้า
- เสริมภาพพจน์ที่ดีของสหกรณ์
- เพิ่มความยืดหยุ่นให้กับองค์กร
- ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์คล่องตัวขึ้น
- การประสานงานของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดีขึ้นในแง่การไหลเวียนของข้อมูล
- ทำให้ได้รับข่าวสารข้อมูลที่มีคุณภาพสูงขึ้น และลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล
- ทำให้การปรับปรุงด้านการวางแผนง่ายขึ้น
- เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เป็นการลดระบบความผิดพลาดที่เกิดจากการผูกขาดตัดสินใจในการทำงาน
- เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งมีทั้งทางบวกและลบ

การวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ

การวางแผนระบบสารสนเทศในที่นี้ผู้เขียนจะขอใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการวางแผน ซึ่งองค์ประกอบในแบบจำลองของการวางแผนนี้ประกอบด้วย

- 1.) การกิจ (Mission) ซึ่งเป็นความมุ่งหมายขององค์กร หรือเหตุผลที่อยู่บนพื้นฐานการอยู่รอดในเชิงการแข่งขัน หรือการคาดการณ์ในระยะยาวที่องค์กร โดยไม่มีสิ่งที่จะต้องเป็นคำถามอยู่ในก็คือ “อะไรคือการกิจขององค์กร” และ “อะไรที่องค์กรอยากจะเป็น
- 2.) โครงร่างขององค์กร (Organization Profile) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กรถ้าหากจะพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมหน้าที่งานต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ด้านการเงิน การบัญชี สินเชื่อ บุคลากร ระบบข้อมูล ข่าวสารต่างๆ โดยพิจารณาวิเคราะห์องค์กรเพื่อให้ทราบว่า อะไรเป็นจุดแข็ง (Strength) และอะไรเป็นจุดอ่อน (Weakness) อะไรเป็นโอกาส (Opportunity) และอะไรเป็นอุปสรรค (Threat)
- 3.) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมห่างไกล (Remote Environment)
- 4.) การวิเคราะห์กลยุทธ์และทางเลือกของกลยุทธ์ (Strategic Analysis & Choice of Strategies) ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่องค์กรควรกระทำหรือวิธีการที่จะต้องทำเพื่อให้เกิดการบรรลุผล
- 5.) วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งจะเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุด้วยการดำเนินการโดยกลยุทธ์ที่กำหนด
- 6.) แผน (Plans) เป็นข้อความที่ครอบคลุมเนื้อหาต่างๆ โดยแสดงถึงวิธีการดำเนินการตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจทำ 2 ลักษณะ คือ แผนระยะยาวหรือแผนทิศทาง (Master Plan) และแผนระยะสั้นที่เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Operation Plan หรือ Action Plan)
- 7.) นโยบาย (Policies) เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องชี้แนวทางให้กับบุคลากร



ภาพที่ 7.1 กระบวนการวางแผนสำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

การใช้งานสารสนเทศของผู้บริหารสหกรณ์

การใช้งานสารสนเทศของผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงลักษณะของสารสนเทศ คุณสมบัติของสารสนเทศที่มีคุณภาพ ลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งจะอธิบายโดยลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะของสารสนเทศเพื่อการจัดการจะต้องผสมผสานรวมตัวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือระบบอื่นในองค์กร ซึ่งควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการ กล่าวคือ การออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการจะต้องทำจากระดับผู้บริหารสหกรณ์ระดับสูงไปสู่ระดับล่าง เพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริหารทุกระดับ และใช้ในการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุม เช่น ระบบสารสนเทศที่รายงานการวิเคราะห์ต้นทุนด้านแรงงาน ซึ่งจะช่วยผู้บริหารสหกรณ์ในด้านการจัดสรรกำลังคน เป็นต้น

1.2 ผู้บริหารต้องเป็นแกนนำและให้ความสำคัญ ผู้บริหารสหกรณ์คือผู้ที่ทราบความต้องการสารสนเทศอะไร จึงควรมีส่วนร่วมในช่วงการพัฒนา การปรับใช้และการประเมินผล ตลอดจนการร่วมแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้ในฝ่ายต่างๆ ภายในสหกรณ์

1.3 ต้องมีการวางแผนอย่างดีและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ รวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ดีต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความต้องการของสหกรณ์ในอนาคต เช่น ต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ระบบล้าสมัยก่อนเวลาอันควรที่ระบบงานจะได้ดำเนินอย่างเต็มที่ในช่วงเวลาหนึ่ง

1.4 ต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในแง่การมองภาพรวมของปัญหา กล่าวคือ แม้สหกรณ์จะมีหลายระบบงานย่อย ต่างๆ เช่น เงินฝาก เงินกู้ บัญชี เป็นต้น สารสนเทศเพื่อการจัดการสหกรณ์ที่ดีจะต้องมีภาพระบบเหล่านี้อย่างครบถ้วน ไม่มองเพียงระบบในด้านเดียว การขาดข้อมูลด้านใดด้านหนึ่ง จะทำให้การวางแผนหรือการตัดสินใจของผู้บริหารไม่สมบูรณ์

1.5 ต้องใช้ข้อมูลหรือฐานข้อมูลร่วมกันและไม่ซ้ำซ้อน ผู้ออกแบบสารสนเทศต้องพึงระลึกเสมอว่าข้อมูลหลักที่มาจากหลายระบบงาน หลายฝ่าย จะต้องถูกนำไปเก็บไว้ในที่เดียวกันและประมวลผลโดยมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกัน ในลักษณะการมองภาพรวมของปัญหาแบบเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังกล่าวมาแล้วในข้อ 1.4 จึงจำเป็นต้องรวมสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันเข้าด้วยกันและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติอาจมีการจัดทำข้อมูลเรื่องเดียวกันจากต่างหน่วยงานบ้างทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบหรือควบคุม ซึ่งในลักษณะแบบนี้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้จึงมีลักษณะเป็นแบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ไม่ว่าจะเป็นระบบเครือข่ายระยะใกล้ (LAN) ระยะกลาง (MAN) หรือระยะไกล (WAN)

1.6 ต้องใช้แนวคิดเชิงระบบ กล่าวคือในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกับงานที่มีลักษณะซับซ้อน จึงควรมองสหกรณ์ในลักษณะที่ประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบที่มี

ความสัมพันธ์กัน ในการวิเคราะห์และออกแบบระบบงานสารสนเทศจะสามารถดำเนินการและทดสอบแต่ละระบบได้ง่ายขึ้น

1.7 ต้องใช้คอมพิวเตอร์ กล่าวคือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมีความจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีความละเอียดถูกต้อง รวดเร็ว จากข้อมูลจำนวนมากจึงเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย อนึ่งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอาจทำงานโดยไม่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ก็ได้หากว่าเรดำเนินการกับระบบข้อมูลที่มีจำนวนน้อยและไม่ยุ่งยากซับซ้อน

2. คุณสมบัติของสารสนเทศที่มีคุณภาพ ควรมีดังนี้

2.1 มีความเที่ยงตรงถูกต้อง

2.2 ทันต่อเวลาหรือทันความต้องการใช้งาน

2.3 มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการรวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายมานำเสนอ

2.4 มีความกะทัดรัด การนำเสนอสารสนเทศที่มากเกินไปจนทำให้เสียเวลาค้นหาสาระที่ต้องการที่แท้จริง ดังนั้นบางครั้งการทำรายงานสรุปในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการหรือการทำรายงานแบบขกเว้น ก็อาจจะเสียประโยชน์มากกว่า

2.5 ตรงกับความต้องการ กล่าวคือจะต้องเป็นสารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการจะรู้ซึ่งรายงานบางอย่างอาจเคยทำให้ผู้บริหาร แต่ปัจจุบันไม่เป็นที่ต้องการผู้ใช้อีกต่อไปก็อาจไม่จำเป็นต้องจัดทำก็ได้

2.6 คุณสมบัติเอนแฟงอื่นๆ ที่มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามลักษณะงานเฉพาะอย่างเช่น

2.6.1 ความละเอียดแม่นยำ

2.6.2 มีคุณสมบัติในเชิงปริมาณ เช่น การแสดงค่าร้อยละที่ละเอียดช่วยในการตัดสินใจ

2.6.3 ความยอมรับของกลุ่มผู้ใช้ เช่น ลักษณะรูปแบบรายงาน

2.6.4 การใช้จ่าย

2.6.5 ความชัดเจนเข้าใจง่าย

2.6.6 ความลำเอียง เช่น ไม่ปกปิดข้อเท็จจริงบางอย่างซึ่งจะทำให้ผู้ใช้ข้อมูลสรุปหรือแปลผลสารสนเทศผิดไปจากที่ควรจะเป็น

3. ข้อสมมติที่นิยมใช้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสารสนเทศที่ไม่มีคุณค่า มีดังนี้

3.1 พึงระมัดระวังการให้สารสนเทศไม่ตรงตามที่ผู้บริหารต้องการ การใช้สารสนเทศแก่ผู้บริหารควรมีเนื้อหาเพียงพอและไม่มากเกินไปจนทำให้เสียเวลา

3.2 ควรสอบถามความต้องการผู้ใช่ว่าต้องการอะไร

3.3 ควรให้สารสนเทศที่จำเป็นและทำให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ ในการตัดสินใจซึ่งมีหลายทางเลือกนั้น จะต้องอาศัยรูปแบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการตัดสินใจผสานกับประสบการณ์และวิจารณญาณ (Intuition) ของผู้บริหารเพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและรอบคอบขึ้น

3.4 ผู้บริหารรู้ว่าจะใช้สารสนเทศอย่างไรแต่ไม่รู้ว่ามันทำงานอย่างไร กล่าวคือระบบสารสนเทศจะต้องสร้างให้ผู้ใช้งานสามารถเรียกใช้ได้ง่ายและไม่ซับซ้อนนั่นเอง

3.5 การติดต่อสื่อสารยังมากขึ้นยิ่งดี เนื่องจากสารสนเทศที่จัดเตรียมสำหรับผู้บริหารมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ในและนอกองค์กรซึ่งถ้าได้ข้อมูลที่มาจากแหล่งต่างๆครอบคลุมยิ่งดี

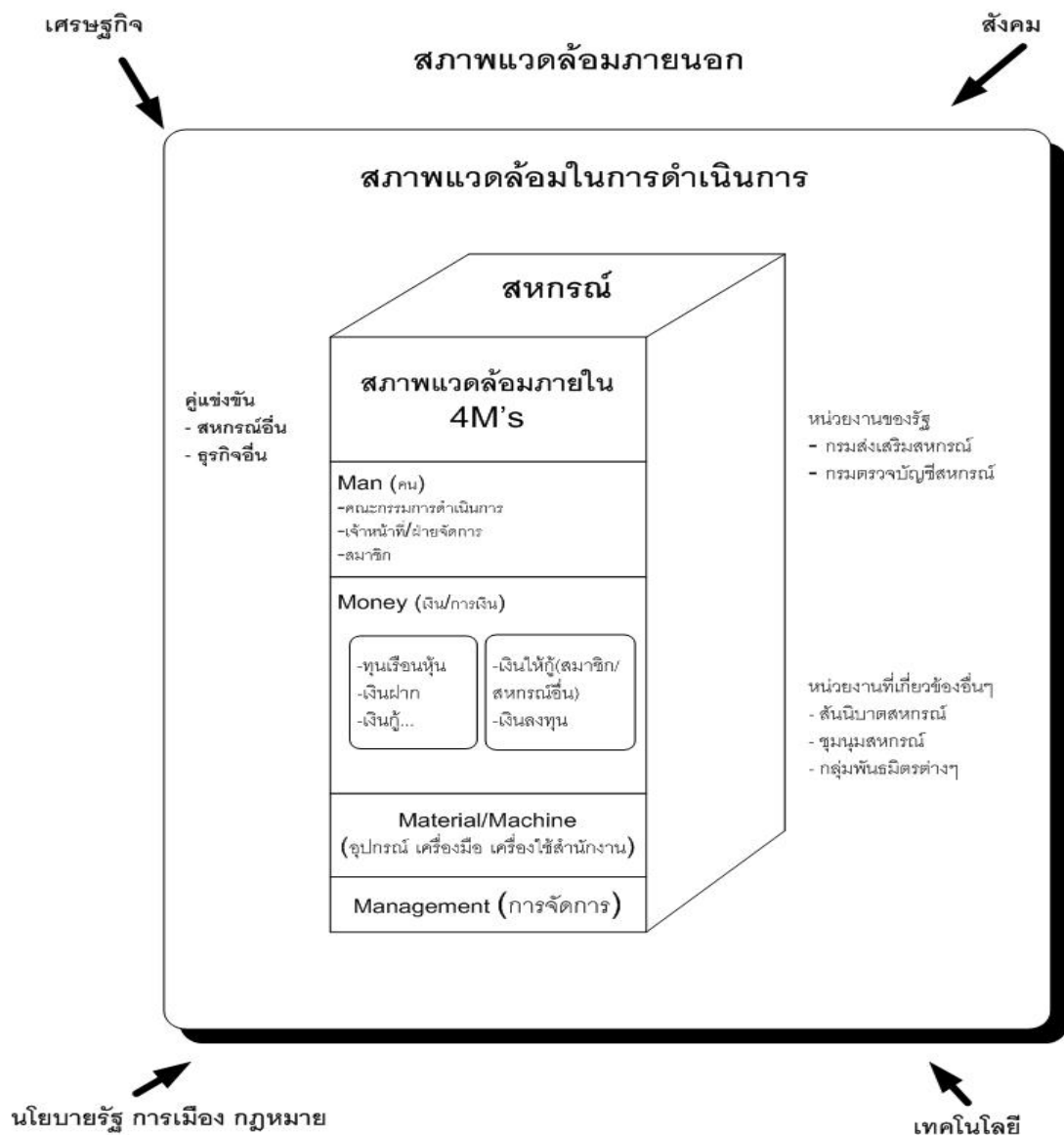
4. การใช้สารสนเทศของผู้บริหารแต่ละระดับ ย่อมมีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน อาทิ ลักษณะของข้อมูล แหล่งข้อมูล ขอบเขต และความถี่ของการใช้ ดังตัวอย่างตารางที่ 7.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1 การใช้สารสนเทศของผู้บริหารแต่ละระดับ

ปัจจัยสารสนเทศ	ระดับการปฏิบัติการ	ระดับการบริหาร	ระดับการวางแผน
1. ลักษณะข้อมูล	ต้องการรายละเอียดมาก	ต้องการรายละเอียดพอสมควร	ต้องการภาพรวมมากกว่ารายละเอียด
2. แหล่งข้อมูล	ข้อมูลภายใน	ข้อมูลภายในบางส่วน	ข้อมูลภายในและภายนอกมาก
3. ขอบเขต	กำหนดเนื้อหาเฉพาะเรื่องได้ล่วงหน้า	กำหนดเนื้อหาได้บางส่วน	เนื้อหาขึ้นอยู่กับความต้องการผู้บริหารแต่ละเรื่อง
4. ความถี่ของการใช้	บ่อย	ปานกลาง	น้อยกว่า

ความจำเป็นของสหกรณ์ในการใช้เทคโนโลยี

คำว่า “เทคโนโลยี” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึงวิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีในข้อเขียนนี้จะหมายถึงเทคโนโลยีในหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ (IT : Information Technology) เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Administrative Technology) เป็นต้น ปัจจุบันเทคโนโลยีกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจในทุกแขนง แม้กระทั่งสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งเองก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงสภาพการแข่งขันทางเทคโนโลยีเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งผู้เขียนขอจำลองภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ไว้ตามภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์

ผลกระทบของการเปลี่ยนทางเทคโนโลยีอาจทำให้เกิดผลผลักดันต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลกระทบดังกล่าว เช่น สภาพการแข่งขันของคู่แข่งทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ขอยกตัวอย่างง่ายๆ ก็คือ สมมติว่าถ้าสถาบันการเงินอื่น หรือแม้กระทั่งสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นต่างนำเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการให้บริการแก่สมาชิกย่อมเป็นผลผลักดันให้สหกรณ์แห่งนั้นตกภายใต้กระแสที่จะต้องพยายามปรับตัวเองให้ดีขึ้นเพื่อให้ถึงพร้อมในด้านความสามารถในการแข่งขันและถึงพร้อมในด้านความพอใจแก่สมาชิกของสหกรณ์ ขอยกตัวอย่างให้เคลลง เช่น ในอดีตสหกรณ์ออมทรัพย์จะให้บริการรับฝากเงินโดยใช้เครื่องพิมพ์ดีดพิมพ์สมุดคู่ฝากให้กับสมาชิก เมื่อเวลาผ่านไปสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ก็พยายามปรับตัวเนื่องจากเห็นว่าธนาคารพาณิชย์ใช้ระบบการรับฝากเงินด้วย

คอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่ในวงการสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกันก็ต่างพากันนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้แล้ว แม้ว่าบาง สหกรณ์จะยังไม่ได้นำมาใช้ก็ตาม แต่ก็อาจจะคาดเดาได้ว่าคงมีแผนที่จะนำมาใช้ในอนาคต จนกระทั่งในปัจจุบันนี้อาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์หลักและจำเป็นอย่างหนึ่ง ที่ควรนำมาใช้ ซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเข้ามาปรับใช้กับงานสหกรณ์ย่อมมีความสำคัญ เนื่องจากเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในแง่การทำให้งานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ระบบสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของธุรกิจและช่วยการแก้ปัญหาให้ง่ายขึ้น

ในการดำเนินงานสหกรณ์ ผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีที่เกิดกับสหกรณ์ออมทรัพย์ มีดังนี้

1. ผลกระทบต่อคู่แข่ง คู่แข่งขันที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ดีกว่าย่อมได้เปรียบผู้อื่น เช่น ทำให้ต้นทุนที่ต่ำกว่าการขายธุรกิจหรือการบริการที่ดี การบริการที่รวดเร็วกว่า ความผิดพลาดที่น้อยกว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของงานที่ดีกว่า เป็นต้น ในภาพธุรกิจเอกชน สภาพการแข่งขัน ทำให้เกิดการปรับตัวที่เรียกว่า “การรีอับระบบองค์กร” (Reengineering the corporation)¹

2. ผลกระทบต่อคนของสหกรณ์ ผลจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้คนของสหกรณ์จำเป็นต้องปรับตัวเองตลอดเวลา ต้องเรียนรู้สิ่งต่างๆ ตลอดเวลา ซึ่งคนของสหกรณ์ในที่นี้ จะมุ่งไปที่คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องติดตามวิทยาการทางเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่จะกำหนดนโยบายของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่วนเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในฐานะผู้ปฏิบัติที่จะทำให้การให้บริการของสหกรณ์ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ และสร้างบริการที่ดีแก่สมาชิกในฐานะผู้ใช้บริการและเจ้าของสหกรณ์ การที่จะทำให้บุคลากรสามารถติดตาม และทันต่อเทคโนโลยีอาจใช้รูปแบบการฝึกอบรมบุคลากร หรือรูปแบบส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการส่งเสริมสนับสนุนขององค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ และแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของแต่ละบุคคล

3. ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบที่เกี่ยวกับต้นทุนทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการขยายปริมาณธุรกิจ หรือการขยายบริการที่เพิ่มขึ้น นั่นคือ ศักยภาพในเชิงการแข่งขันที่สูงขึ้นนั่นเอง

4. ผลกระทบด้านการอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานของสหกรณ์ เป็นผลกระทบที่เกี่ยวข้องทางเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์และเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ ที่มีผลต่อการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งนับวันจะกลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขาดต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร

¹ Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins Publisher, 1993.

การใช้เทคโนโลยีในการทำงานของสหกรณ์

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอาจทำให้สหกรณ์ได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการดำเนินงาน

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอาจทำให้สหกรณ์ได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการดำเนินงาน หรือมีสถานะเข้มแข็งหรืออ่อนแอลงในทางธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับสหกรณ์ การจะใช้เทคโนโลยีในการทำงานของสหกรณ์สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) **เทคโนโลยีสารสนเทศ** เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้สหกรณ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ ในด้านงานบัญชี เงินกู้ เงินฝาก ทะเบียนสมาชิก-เงินปันผล งานธุรการ การบันทึกประชุม และการจัดเตรียมเอกสารต่างๆ อย่างไรก็ตามสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้ก็คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้เกิดความสัมพันธ์และประโยชน์สูงสุดเห็นได้ชัดจากโปรแกรมบัญชีที่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากระบบงานอื่น และส่วนใหญ่ยังคงใช้งานในระดับที่เรียกว่า เป็นการสนองต่อการดำเนินงานปกติประจำวัน ซึ่งในอนาคตควรจะพัฒนาไปสู่สิ่งที่เรียกว่าระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) นั่นคือ การนำข้อมูลที่มีอยู่ของสหกรณ์มาผ่านกระบวนการประมวลผล เพื่อประโยชน์ในการให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ นอกจากนี้ยังอาจประยุกต์ใช้ระบบติดตามเอกสาร และระบบประมวลผลภาพ (Image Processing) ทิศทางการประยุกต์ใช้ในสหกรณ์อาจนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการบริการแก่สมาชิกด้านอื่นๆ เช่น การใช้จอภาพแบบสัมผัสเพื่อสมาชิกสามารถสอบถามข้อมูลเบื้องต้นด้วยตนเอง การใช้บริการแฟกซ์ออนดีมานด์ (Fax on Demand) การบริการโทรศัพท์แบงก์กิ้ง (Telephone Banking Service) การบริการเอทีเอ็ม (Automatic Teller Machine Service) การบริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบสหกรณ์สาขาการให้บริการธุรกิจสหกรณ์แบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce & E-Business) เป็นต้น

2) **เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร** เช่น โทรศัพท์ เทเล็กซ์ โทรสาร (FAX) โทรศัพท์มือถือ แฟกซ์เจอร์และโทรศัพท์ภาพซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจในโลกยุคปัจจุบันซึ่งต้องอาศัยความถูกต้องรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทิศทางของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีแผนดำเนินงานกว้างไกลก็อาจใช้ระบบการประชุมทางระยะไกล (Tele-conference, Net meeting)

3) **เทคโนโลยีการจัดทำและนำเสนอข้อมูลข่าวสาร** สำหรับเทคโนโลยีนี้เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เครื่องใช้ในการรับและแสดงข้อมูลข่าวสารหรือการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เช่น วิดิทัศน์ วิดิโอซีดี เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพทึบแสง เครื่องฉายสไลด์ ระบบโทรทัศน์วงจรปิด ระบบสัญญาณกันขโมย อุปกรณ์ทีวีคอนเวิร์ตเตอร์ และเครื่องฉายคอมพิวเตอร์โปรเจกเตอร์

เครื่องมือและอุปกรณ์ที่กล่าวมาข้างต้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรียกว่า “ระบบสำนักงานอัตโนมัติ” (Office Automation System: OAS) ซึ่งจะเกี่ยวข้องทั้งทางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร และยังเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ทางด้านสำนักงาน และการจัดทำสำเนาข้อมูลข่าวสาร เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า เครื่องพรินเตอร์ เครื่องอัดสำเนา (โรเนียว) เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องก๊อปปี้พรินเตอร์ (Copy Printer) เครื่องพิมพ์ออฟเซต (Offset) ระบบโทรทัศน์และวิทยุทัศน์วงจรปิด เป็นต้น ซึ่งเห็นได้จากอุปกรณ์ส่วนใหญ่ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้กลายเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน

4) เทคโนโลยีการบริหารจัดการ สำหรับเทคโนโลยีสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในบทความนี้ จะเป็นเรื่องของ การ รูปแบบ วิธีการ และวิทยาการในการบริหารหรือการจัดการสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบัน ได้มีผู้คิดค้นและพัฒนา-ศาสตร์หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกับการบริหารจัดการซึ่งมีประโยชน์ ต่อการที่ สหกรณ์จะเลือกนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี การจัดการทรัพยากรบุคคล การตลาด การบริหาร การตรวจสอบควบคุมภายใน เป็นต้น

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) คือ การนำเอาคอมพิวเตอร์ตั้งแต่ 2 เครื่องขึ้นไปมาเชื่อมต่อกันเพื่อให้สามารถและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สามารถทำงานและใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น ข้อมูล (File sharing) เครื่องพิมพ์ (Printer sharing) เป็นต้น ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้อย่างง่ายๆ ว่าเป็นระบบที่เกิดจากการนำเอาคอมพิวเตอร์หลายๆ เครื่องมาพ่วงกันเพื่อประโยชน์ให้ผู้ใช้อุปกรณ์สื่อสารถึงกันได้ ใช้ข้อมูลร่วมกันได้ และใช้อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ร่วมกันได้

ประเภทของเครือข่าย แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) เครือข่ายท้องถิ่น (ระยะใกล้) (Local Area Network : LAN) เช่น กรณีที่สหกรณ์มีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อภายในอาคารสำนักงานของสหกรณ์
- 2) เครือข่ายระยะเมือง (ระยะกลาง) (Metropolitan Area Network : MAN) เช่น เครือข่ายคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ที่เชื่อมโยงภายในจังหวัดหรือเมืองเดียวกันโดยเชื่อมโยงสำนักงานใหญ่และสาขาในอำเภอต่างๆ
- 3) เครือข่ายระยะไกล (Wide Area Network : WAN) เช่น เครือข่ายระดับประเทศเครือข่ายที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet)

ชนิดของระบบเครือข่าย อาจแบ่งได้หลายชนิด เช่น

1.) ระบบ Client-Server เป็นระบบเครือข่ายที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นโดยผู้ใช้ (Client) และผู้ให้บริการมีความเร็วและความสามารถสูงหลายเครื่องเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย และมีตัวบริการหลายรูปแบบในเครือข่าย เช่น ตัวบริการการพิมพ์ (Printer server) ตัวบริหารไฟล์ข้อมูล (File server)

2.) ระบบ Peer-to-Peer เป็นระบบเครือข่ายที่กำหนดให้เครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องทำหน้าที่ผู้ใช้และผู้ให้บริการไปพร้อมๆ กัน ซึ่งนิยมในหมู่ผู้ใช้งานขนาดเล็กระบบนี้ไม่จำเป็นต้องมีเครื่องเซิร์ฟเวอร์ (ตัวให้บริการ) โดยเฉพาะ แต่ระบบนี้มีข้อเสียในด้านการรักษาความปลอดภัย และเหมาะสมกับกิจการธุรกิจขนาดเล็กเท่านั้น

อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและเอ็กทราเน็ต

1.) อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นอภิมหาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์โลกเป็นระบบที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาโดยเริ่มต้นจัดทำขึ้นสำหรับแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างนักวิจัยของกระทรวงกลาโหมสหรัฐหลังจากนั้นได้ขยายไปสู่มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัยอื่นๆ และหน่วยงานภาครัฐกิจซึ่งปัจจุบันได้รับความนิยมใช้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งขยายตัวกลายเป็นเครือข่ายระดับโลก ซึ่งมีการใช้งานหลายรูปแบบ อาทิ

- การค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ที่เรียกว่าเวิลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web) WWW ผ่านเว็บไซต์ต่างๆ โดยใช้ซอฟต์แวร์ที่เป็นบราวเซอร์ เช่น Internet Explorer, Netscape เป็นต้น
- การรับ-ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยใช้ซอฟต์แวร์อีเมลล์ เช่น Microsoft Outlook, Eudora เป็นต้น
- การเข้าร่วมวงสนทนา (Chat) ด้วยการพิมพ์ข้อความโต้ตอบผ่านเคิร์ฟบอร์ด กับคนอื่นๆ ซึ่งอาจใช้ซอฟต์แวร์ เช่น ICQ, Pirch เป็นต้น
- การดาวน์โหลดไฟล์หรือโปรแกรมต่างๆ จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามลงยัง คอมพิวเตอร์
- การใช้ระบบมัลติมีเดียบนอินเทอร์เน็ต เช่น การดูหนัง ฟังเพลง การประชุมทางไกล
- การซื้อขายสินค้าและบริการบนอินเทอร์เน็ต หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

2.) อินทราเน็ต (Intranet) เป็นเครือข่ายภายในองค์กรซึ่งมีลักษณะการทำงาน และหน้าตาเหมือนกับอินเทอร์เน็ตเพียงแต่จำกัดให้เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำโดยการกำหนดบัญชีผู้ใช้ และรหัสผ่านเพื่อป้องกันบุคคลภายนอก อินทราเน็ตจะทำให้ผู้ใช้สามารถทำงานร่วมกันในลักษณะร่วมกัน (Groupware) เช่น การทำฐานข้อมูลร่วม การวางแผนร่วมกัน การทำตารางนัดหมายการประชุม การทำหนังสือเวียนภายในองค์กร

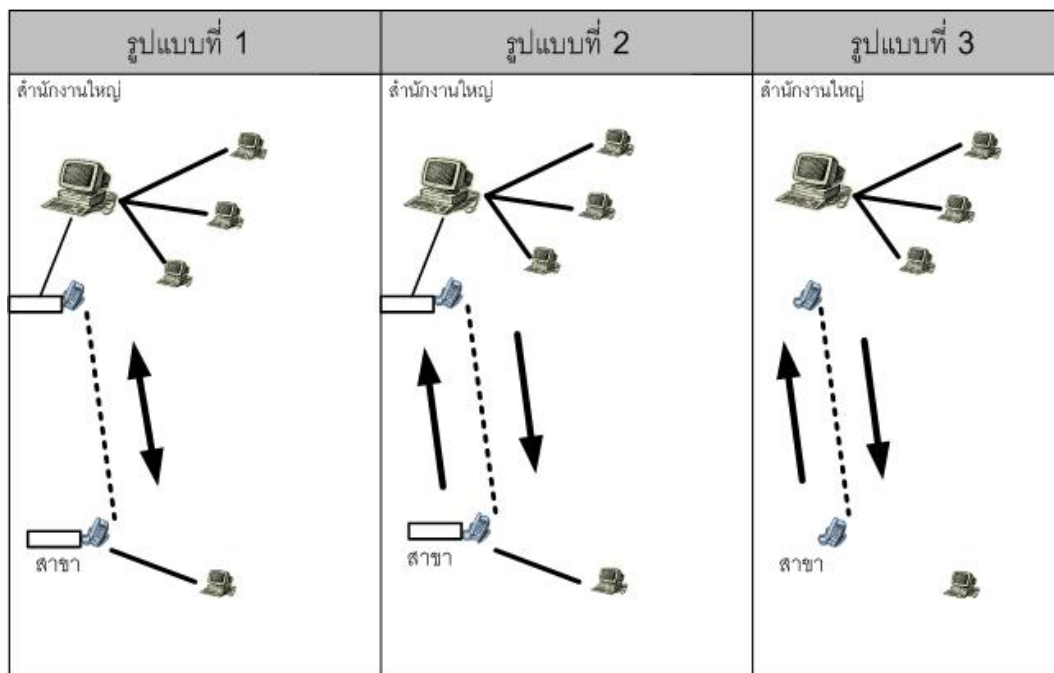
3.) เอ็กทราเน็ต (Extranet) เป็นการใช้งานบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแต่จำกัดการใช้เฉพาะกลุ่มสนใจด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น วงการแพทย์ เป็นต้น

แนวคิดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์สหกรณ์แบบสาขา

สหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันมีหลายสหกรณ์ที่มีขอบข่ายหรือแผนดำเนินงานกว้างไกล ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีแผนดำเนินงานระดับจังหวัด เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ครู สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุข เป็นต้น หรือแม้กระทั่งบางสหกรณ์มีแผนดำเนินงานหลายจังหวัด ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งในข้อเขียนนี้จะขอ ยกข้อสมมติแนวการดำเนินงานในระดับจังหวัดเป็นเกณฑ์ ซึ่งแผนดำเนินงานที่ครอบคลุมอำเภอต่างๆ ภายในจังหวัดและในบางพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ของสหกรณ์ซึ่งมักอยู่ในตัวจังหวัด บางแห่งอาจมีระยะทางกว่า 80 กิโลเมตรก็มี เมื่อสมาชิกต้องการติดต่อใช้บริการกับสหกรณ์โดยตรง จึงย่อมไม่สะดวกในการใช้บริการ การใช้บริการที่มักจะทำกันก็โดยการติดต่อผ่านกรรมการประจำหน่วย หรือกรรมการที่อยู่พื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งบางครั้งย่อมมีปัญหาทั้งด้านความล่าช้า ความลำบากในการติดต่อกับสหกรณ์ และการรับ-จ่ายเงิน

จึงเกิดคำถามที่ว่า “ถึงเวลาแล้วหรือยัง ที่สหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะให้บริการฝาก-ถอน และทำการรายการสมาชิกแบบสาขาด้วยระบบคอมพิวเตอร์?” สำหรับคำตอบนั้นเชื่อว่าหลายท่านคงมีคำตอบ อยู่ในใจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางการขยายขอบข่ายการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กว้างไกล และครอบคลุมพื้นที่การให้บริการสมาชิกสหกรณ์ให้มากขึ้น อำนวยประโยชน์ในการบริการแก่สมาชิกที่ดีขึ้น และเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน ในการพัฒนางานของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าในฐานะสถาบันการเงินที่มั่นคง และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกซึ่งเป็นผู้รับบริการ จึงขอยกแนวทางในการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในรูปแบบการบริการฝาก-ถอน และทำการรายการสมาชิกแบบสาขาด้วยระบบคอมพิวเตอร์

การพัฒนารูปแบบการให้บริการจากลักษณะให้บริการที่สำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว เป็นระบบการให้บริการสาขา ซึ่งรูปแบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะมีลักษณะขยายขอบข่ายจากเดิมเป็นเครือข่ายท้องถิ่น (LAN : Local Area Network) เพียงอย่างเดียว มาเป็นเครือข่ายแบบผสมระหว่างเครือข่ายท้องถิ่น และเครือข่ายระดับเมือง (MAN : Metropolitan Area Network) เพื่อขยายการให้บริการสมาชิกได้มากขึ้น โดยเฉพาะด้านเงินฝาก ตามปกติด้านสินเชื่อนั้น สมาชิกจะใช้บริการอย่างทั่วถึงอยู่แล้ว เพราะมีความต้องการเป็นแรงจูงใจ แต่สมาชิกส่วนหนึ่งที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูง ไม่ได้ได้รับความสะดวกในการจะฝากเงินกับสหกรณ์ เนื่องจากถ้าอยู่ในอำเภออื่นที่ไกลจากสำนักงานสหกรณ์ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะอยู่ในอำเภอเมืองในจังหวัดนั้น จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ มีสินเชื่อที่ต่ำกว่าเงินฝากมาก ยกเว้นในบางสหกรณ์ และบางสถานการณ์ที่ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารต่ำกว่าเงินฝากจึงไหลเข้าสหกรณ์ ซึ่งตามปกติจะให้ดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคาร



หมายเหตุ



File Server



Work Station/Terminal



โทรศัพท์+Modem

ภาพที่ 7.3 เปรียบเทียบรูปแบบและแนวทางของระบบที่เหมาะสม

รูปแบบที่แสดงในแบบที่ 1 และ 2 ใช้ระบบการรับ-ส่งแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยใช้โมเด็มผ่านระบบโทรศัพท์ ดังนั้น ที่สำนักงานใหญ่และสาขาจะต้องมีเลขหมายโทรศัพท์สำหรับติดต่อผ่านทางโมเด็มได้ ซึ่งอาจใช้โปรแกรมควบคุมระยะไกลสำหรับรับบเครือข่าย (Network Remote Control Software) การขยายเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์สามารถเลือกใช้ทางเลือกที่สามารถลงทุนในจำนวนที่ไม่สูงมากนักได้ โดยใช้ Net Expand ซึ่งใช้โมเด็ม (Modem) ระบบโทรศัพท์เป็นสื่อ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถทำงานระบบ Remote access ระยะไกลได้ด้วยอย่างเช่น โปรแกรม PCAnyWhere โปรแกรม Terminal Remote Access ใน Windows 2000 ดังเช่น ที่ใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งในการเอ็กเซสข้อมูลระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาในต่างจังหวัด เป็นต้น

ส่วนรูปแบบที่ 3 เป็นเพียงการติดต่อยืนยันผ่านโทรศัพท์หรือโทรสาร

อนึ่งในเอกสารนี้ผู้เขียนมิได้นำเสนอระบบการสื่อสารข้อมูลที่เริ่มได้รับความนิยมและมีความเป็นไปได้ในแง่ค่าใช้จ่าย ซึ่งได้แก่ วิพีเอ็นเฟรมรีเลย์ (VPN Frame Relay) และวิพีเอ็นอินเทอร์เน็ต (VPN Internet) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิพีเอ็นอินเทอร์เน็ตมีราคาถูกลงมาโดยลำดับเนื่องจากสภาพการแข่งขันในตลาดของผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน และรูปแบบการสื่อสารข้อมูลในแบบอื่น เช่น ลีสไลน์ อาร์กิวเมนต์ (วีแชต) เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งสหกรณ์อาจนำมาพิจารณาในอนาคตต่อไป

ข้อควรคำนึง

ในการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ในรูปแบบของสาขาด้วยระบบคอมพิวเตอร์ สิ่งที่ต้องคำนึงและนำมาพิจารณา ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสาขา อาทิ ในด้านสถานที่ บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และเปรียบเทียบความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับในการให้บริการ
2. ความปลอดภัยในการให้บริการในฐานะสถาบันการเงิน
3. ระบบงานที่ดี มีความรัดกุม และมีประสิทธิภาพ

เปรียบเทียบระบบ

แบบที่1	แบบที่2	แบบที่3
รูปแบบของระบบ - เครื่องสาขาออนไลน์โดยผ่านโมเด็มตลอดเวลา - ใช้ฐานข้อมูลร่วมกับสำนักงานใหญ่	รูปแบบของระบบ - เครื่องสาขาออนไลน์โดยผ่านโมเด็มตลอดเวลา - ใช้ฐานข้อมูลร่วมกับสำนักงานใหญ่	รูปแบบของระบบ - เครื่องสาขาออนไลน์โดยผ่านโมเด็มตลอดเวลา - ใช้ฐานข้อมูลร่วมกับสำนักงานใหญ่
ข้อดีของระบบ - การให้บริการข้อมูลระหว่าง สำนักงานใหญ่ และสาขา จะเป็นปัจจุบันมากกว่า - สะดวกในการให้บริการฝาก-ถอนต่างสาขาหรือการทำรายการสมาชิก เช่น การสอบถามสิทธิกู้ สอบถามสถานะภาพการค้ำประกัน	ข้อดีของระบบ - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับ-ส่งข้อมูล ในกรณีที่เป็นค่าสัญญาณโทรศัพท์ทางไกล - ความสะดวกในการให้บริการน้อยกว่าแบบที่ 1	ข้อดีของระบบ - ประหยัด - มีความสะดวกในการบริการน้อยกว่าแบบ 1 และ 2
ข้อจำกัดของระบบ - การออนไลน์โดยใช้โมเด็มผ่านโทรศัพท์หากเป็นโทรศัพท์ทางไกลจะเสียค่าใช้จ่ายสูง(จึงควรใช้กับสาขาที่อยู่ภายใต้จังหวัดหรือพื้นที่เขตโทรศัพท์ทางไกล) - หากมีหลายสาขา ถ้าจะต้องออนไลน์จะต้องใช้โมเด็มและเลขหมายโทรศัพท์ของสำนักงานใหญ่และสาขามากตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น ในลักษณะจับคู่โทรศัพท์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา	ข้อจำกัดของระบบ - การอัปเดตข้อมูลสิ้นวันทำการอาจทำให้เกิดความล่าช้าและความแตกต่างของข้อมูลระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา - หากต้องการให้บริการฝากถอนต่างสาขาจะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลก่อนว่าในระหว่างวันสมาชิกรายนั้นมีข้อมูลเปลี่ยนแปลงหรือไม่ - ใช้ฐานข้อมูลร่วมกับสำนักงานใหญ่	ข้อจำกัดของระบบ - การฝาก-ถอนหรือทำรายการเฉพาะสมาชิกในสาขานั้นเท่านั้น - ข้อมูลมีเฉพาะส่วนของสาขานั้น และที่สำนักงานใหญ่จะไม่มีข้อมูล ของสาขามีลักษณะต่างคนต่างทำ - ไม่สะดวกในการให้บริการฝากถอนต่างจังหวัด แต่ถ้าหากจะทำจะต้องใช้วิธีโทรศัพท์หรือโทรสารส่งรายการ ของสลิปฝาก-ถอนเพื่อเข้าทำรายการคีย์เข้าเครื่องที่สาขาต้นสังกัดโดยทำให้ลักษณะการฝาก-ถอน โดยไม่ใช้สมุดคู่ฝากซึ่งจะต้องนำสมุดคู่ฝากมาปรับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว จะเห็นว่ารูปแบบที่ 1 และ 2 เป็นรูปแบบที่น่าจะทดลองนำมาใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ได้เป็นอย่างดี โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ และเงื่อนไขของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งผู้เขียนต้องขอภัยที่ไม่สะดวกที่จะแสดงเนื้อหารายละเอียดในเชิงเทคนิคให้มากกว่านี้เนื่องจากมีความหลากหลายและซับซ้อนในเชิงเทคนิคและวิทยาการ

ผลจากการขยายเครือข่ายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถทำให้เกิดผลดี ดังนี้

1. สามารถเพิ่มจำนวนช่องทางการรับฝากจากสมาชิกที่มีศักยภาพในการออม
2. สามารถให้บริการฝาก-ถอนต่างสาขาได้
3. ทำให้การบริการเงินฝากและสินเชื่อสะดวกและใกล้ชิดกับสมาชิกในพื้นที่มากขึ้น

อนึ่ง การขยายเครือข่ายและการบริการดังกล่าวต้องคำนึง และอยู่ภายใต้แนวคิดในการลดต้นทุน ซึ่งปัจจุบันธุรกิจส่วนใหญ่ในต่างประเทศมักใช้แนวคิดแบบโซโฮ (SOHO: Small Office Home Office) นั่นคือมักไม่ขมลงทุนในด้านสถานที่และปลูกสร้างต่างๆ มากซึ่งจะทำให้ภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ สูง แต่มักจะเน้นในการสร้างประสิทธิภาพในการบริการมากกว่าซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้แนวคิดนี้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในยุคที่การแข่งขันสูง

หากจะถามว่า “ท่านต้องการจะพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่านไปในทิศทางใดในอนาคต?” ผู้เขียนหวังว่า สิ่งที่ได้นำเสนอในบทความนี้ ก็อาจจะมีส่วนในการตอบคำถามดังกล่าว และเป็นทิศทางหนึ่งที่สหกรณ์ของท่านจะพัฒนาต่อไป เพื่อรองรับการแข่งขันในระบบการเงินเสรี ซึ่งนับว่าจะรุนแรงขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ที่ขอบข่ายของธุรกิจไร้พรมแดน

การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ในข้อเขียนนี้ ผู้เขียนจะขอกล่าวแนวทางการประยุกต์ที่เป็นไปได้และขอกล่าวย่อๆ โดยแบ่งเป็นระดับ ดังนี้

1. ระดับชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์

1.1 รูปแบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น (1) วงสนทนาแลกเปลี่ยนข่าวสารทางการเงินในกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ (2) การทำอิเล็กทรอนิกส์บอร์ดหรือโฮมเพจ เพื่อแสดงข้อมูลทางการเงินในด้านต่างๆ ทั้งของชุมชนฯ และ สหกรณ์สมาชิก และสมาชิกสามารถติดต่อผ่านอิเล็กทรอนิกส์ฟอร์มในลักษณะโฮมเพจเพื่อส่งความต้องการทางการเงินผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต (3) การให้บริการทางการเงินในรูปแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) (4) การจัดทำฐานข้อมูลทางสหกรณ์และเชื่อมโยงจากแหล่งข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น ฐานข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ฐานข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

1.2 รูปแบบเครือข่ายแบบสายสัญญาณเข้าเพื่อการเชื่อมโยงการให้บริการทางการเงิน เช่น ธุรกิจบริการบัตรเครดิต และการวางพื้นฐาน ไปสู่การจัดการให้บริการเงินสดอิเล็กทรอนิกส์ ในอนาคต

2. ระดับสหกรณ์ออมทรัพย์

2.1 การพัฒนารูปแบบการให้บริการจากลักษณะให้บริการที่สำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียวเป็นระบบการให้บริการแบบสาขาซึ่งรูปแบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะมีลักษณะขยายขอบข่ายจากเครือข่ายท้องถิ่น (LAN) เป็นเครือข่ายระดับเมือง (MAN) เพื่อขยายการให้บริการสมาชิกได้มากขึ้น โดยเฉพาะด้านเงินฝาก ตามปกติด้านสินเชื่อ สมาชิกจะได้รับบริการอย่างทั่วถึงอยู่แล้ว เพราะมีความต้องการเป็นแรงจูงใจ แต่สมาชิกส่วนหนึ่งที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูงไม่ได้รับความสะดวกในการจะฝากเงินกับสหกรณ์ เนื่องจากถ้าอยู่ในอำเภออื่นที่ไกลจากสำนักงานสหกรณ์ซึ่งโดยทั่วไปมักจะอยู่ในอำเภอเมืองในจังหวัดนั้น จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ มีสินเชื่อที่ต่ำกว่าเงินฝากมาก (ยกเว้นในบางสถานการณ์ที่ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารต่ำมาก เงินฝากจึงไหลเข้าสหกรณ์ที่ให้ดอกเบี้ยสูงกว่า)

2.2 การขยายเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์สามารถเลือกใช้ทางเลือกที่สามารถลงทุนในจำนวนที่ไม่สูงมากนักได้ โดยใช้ Net Expand ซึ่งใช้โมเด็ม (Modem) ระบบโทรศัพท์เป็นสื่อหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถทำงานระบบ Remote access ระยะไกลได้ ตัวอย่างเช่น โปรแกรม PCAnyWhere

ผลจากการขยายเครือข่ายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถทำให้เกิดผลดี ดังนี้

1. สามารถเพิ่มจำนวนช่องทางการรับฝากจากสมาชิกที่มีศักยภาพในการออม
2. สามารถให้บริการฝาก-ถอนต่างสาขาได้
3. ทำให้การบริการเงินฝากและสินเชื่อสะดวกและใกล้ชิดกับสมาชิกในพื้นที่มากขึ้น

อนึ่งการขยายเครือข่ายและการบริการดังกล่าวต้องคำนึงและอยู่ภายใต้แนวคิดในการลดต้นทุน ซึ่งปัจจุบันธุรกิจส่วนใหญ่ในต่างประเทศมักใช้แนวคิดแบบโซโฮ (SOHO: Small Office Home Office) นั่นคือมักไม่นิยมลงทุนในด้านสถานที่และปลูกสร้างต่างๆ มากซึ่งจะทำให้ภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ สูงแต่จะเน้นการกระจายจุดการให้บริการเพื่อครอบคลุมพื้นที่การบริการให้มากขึ้นโดยใช้จุดให้บริการที่มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายน้อยเป็นหลักในการสร้างประสิทธิภาพในการบริการมากกว่าซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้แนวคิดนี้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในยุคที่การแข่งขันสูง

บรรณานุกรม

ครรชิต มาลัยวงศ์ และคณะ. **เทคนิคการออกแบบโปรแกรม**. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2532.

ฉันทวิท กุลไพศาล. **คู่มือการวิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน**. บริษัท อินฟอร์เมติกพับลิเคชั่น จำกัด, 2532.

ประสงค์ ปราณีตพลกรัง และคณะ. **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด, 2541.

ปรีชา สิทธิกรณไกร. **การใช้เทคโนโลยีของสหกรณ์ออมทรัพย์**. กรุงเทพฯ: สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2543. (อัคราณา)

วัชนิพร เศรษฐสกุลโก. **ระบบสารสนเทศทางการบัญชี**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

ศิริลักษณ์ ไรจนกิจอำนาจ. **ภาษาฐานข้อมูล SQL**. พิมพ์ครั้งที่ 2, 2542.

ศิริพร อ่องรุ่งเรือง และคณะ. **คู่มือการใช้งาน Microsoft Excel made easy the spreadsheet for Windows**, กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2537.

อำไพ พรประเสริฐสกุล. **การวิเคราะห์และออกแบบระบบ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2537.

Jerry FitzGerald and Alan Dennis. **Business Data Communication and Networking**. John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Kroenke, D. and Hatch R. . **Management Information System**, 3rd ed. McGraw-Hill, Inc. Singapore

Lucas, Henry C. Jr. **Information System Concepts to Management**, 5th ed. Mitchell McGraw-Hill, Inc. Newyork

Michael Hammer and James Champy. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Harper Collins Publisher, 1993

2559

ทศวรรษแห่งการสร้างสรรค์สหกรณ์และเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสังคมเป็นสุข

2549

The Decade of Enhancing Cooperatives and Sufficiency Economy towards the Harmony Society

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชั้น 7 อาคารวิทยพัฒน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 50 ถนนโยธี อุดยาด จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์/โทรสาร (02)9405800 สายใน 2049

COOPERATIVE ACADEMIC INSTITUTE

Cooperative Academic Institute, Kasetsart University

7 th Floor Wittayapattana Building Kasetsart University 50 Phahonyothin Road,

Lat Yao Subdistrict, Jatujak District, Bangkok 10900

Tel./Fax : (02)9405800 Ext.2049

<http://www.cai.ku.ac.th> Email : cai_ku@yahoo.com