

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลพื้นฐานการสหกรณ์ในประเทศไทย
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.3 ความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์กับการบริหารงานบุคคล
- 2.4 หลักและวิธีการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.5 คณะกรรมการดำเนินการกับการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.6 บทบาทของสมาชิกกับการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.7 บทบาทของฝ่ายจัดการกับการพัฒนางานสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ข้อมูลพื้นฐานการสหกรณ์ในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง "การสหกรณ์ในประเทศไทย" พบว่าไม่มีข้อมูลของกองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2536) และจากเอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2537 ซึ่งจัดทำโดยฝ่ายการค้นคว้า หอสมุดรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งจากเอกสารอื่น ๆ สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับการสหกรณ์ในประเทศไทยได้ดังนี้

1) ลักษณะของสหกรณ์ สหกรณ์ถือว่าเป็นองค์การหรือสถาบันชนิดหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะทางสังคม คือ เป็นการรวมคนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม และลักษณะทางเศรษฐกิจคือ ร่วมกันดำเนินการธุรกิจ แต่องค์การทางสังคมหรือเศรษฐกิจอาจจะเป็นสหกรณ์หรือไม่จำเป็นต้องมีลักษณะมูลฐาน คือ

- (1) เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจอย่างเดียวกันอย่างน้อยหนึ่งอย่าง

(2) ท้าความตกลงค่าเงินกิจการร่วมกันในทางเศรษฐกิจ ด้วยเจตนารมณ์ที่จะช่วยตนเอง โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(3) ในการค้าเงินกิจการร่วมกัน ได้ร่วมกันจัดตั้งวิสาหกิจ(Enterprise)ขึ้นโดยการลงทุนและจัดการร่วมกัน

(4) วิสาหกิจที่ดำเนินการร่วมกันนี้จะต้องมีวัตถุประสงค์จำเพาะ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิกและครอบครัว

2) **อุดมการณ์สหกรณ์** คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าจะแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความกินคืออยู่ดี และมีสันติสุข โดยการประหยัด ช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) **หลักสหกรณ์** คือ แนวทางสำหรับสหกรณ์ที่เชื่อมั่นว่าอุดมการณ์สหกรณ์ที่ดีเป็นหลักในการปฏิบัติ หลักสหกรณ์ที่ดีในปัจจุบัน เป็นผลสืบเนื่องมาจากหลักสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอตเตล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ.2387 ซึ่งนับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ก็เพราะยึดหลักในการปฏิบัติ 10 ประการ คือ เปิดรับสมาชิกทั่วไป การออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียง การค้าด้วยเงินสด การให้การศึกษากับสมาชิก ความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา ไม่เสี่ยงภัยจนเกินไป จำกัดเงินปันผลแก่ทุนเรือนหุ้น การขายสินค้าตามราคาตลาด จำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ การแบ่งเงินส่วนเกินตามส่วนแห่งธุรกิจ

4) การเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์กับองค์การธุรกิจรูปอื่น

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์กับองค์การธุรกิจรูปอื่น

ลักษณะ	สหกรณ์	ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด
1) วัตถุประสงค์	1) ดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	1) ดำเนินธุรกิจเพื่อการค้าทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก เพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุด
2) ลักษณะการรวมกัน	2) มุ่งด้านการรวบรวมคนมากกว่าทุน	2) มุ่งด้านการรวบรวมทุนต้องการทุนในการดำเนินงานมาก
3) หุ้นและมูลค่าหุ้น	3) ราคาหุ้นคงที่ และมีอัตราต่ำ เพื่อให้ทุกคนสามารถซื้อหุ้นได้ หุ้นมีจำนวนไม่จำกัด	3) ราคาหุ้นเปลี่ยนแปลงตามฐานะของกิจการ จำนวนหุ้นมีจำกัด
4) การควบคุมและการออกเสียง	4) ควบคุมตามแบบประชาธิปไตย สมาชิกออกเสียงได้คนหนึ่งเสียงและออกเสียงแทนกันไม่ได้	4) ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ถือ และออกเสียงแทนกันได้
5) การแบ่งกำไร	5) การแบ่งกำไรจะแบ่งตามความมากน้อยของกาทำธุรกิจกับสหกรณ์ สมาชิกที่ซื้อหรือขายกับสหกรณ์มากจะได้ส่วนแบ่งคืนมาก	5) การแบ่งกำไร แบ่งตามจำนวนหุ้นที่ถือ ถือหุ้นมากได้เงินปันผลคืนมาก

5) กฎหมายสหกรณ์ ในการจัดสหกรณ์นี้ ส่วนใหญ่ประเทศต่าง ๆ ได้ตรากฎหมายเพื่อคุ้มครองการสหกรณ์ขึ้นโดยเฉพาะ และในบางประเทศก็บัญญัติรวมอยู่ในกฎหมายอื่น สำหรับประเทศไทยได้มีกฎหมายคุ้มครอง คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ซึ่งตราขึ้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2511 (แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 64 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 247 ประกาศ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2515) และได้ตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2524 ขึ้นอีก เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2524 พระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับนี้ได้ถือเอาชื่ออยู่จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร, 2537 : 43)

6) ประเภทของสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวงเพื่อแบ่งประเภทของสหกรณ์ ออกเป็น 6 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ

7) การบริหารงานสหกรณ์ การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารโดยสมาชิก สมาชิกทุก ๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการดำเนินการ" จากในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายในการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจะจัดจ้าง "ผู้จัดการ" ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวความคิดและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและบทความต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความหมาย ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 บัญญัติว่า "สหกรณ์ นั้น หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่วนการดำเนินการนั้นเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์ของแต่ละสหกรณ์" (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2536)

สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2536) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "เป็นสถาบันการเงินที่กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์หรือคุ้นเคยกัน คือทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือมีถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงกัน จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และสามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน"

ดังนั้นจะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ ซึ่งส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นหลัก และเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งงานจำนวนสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภทที่มีอยู่ในประเทศไทยดังที่กล่าวไว้เบื้องต้น

2) ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทยจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 โดยข้าราชการสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เหตุผลที่จัดตั้งขึ้นก็คือ เมื่อข้าราชการผู้น้อยมีปัญหาทางการเงินต้องไปกู้เงินจากบุคคลภายนอก โดยเสียดอกเบี้ยอัตราสูง ทำให้ข้าราชการเหล่านี้ไม่มีจิตใจที่จะทำงาน จึงได้มีการศึกษาเพื่อหาทางช่วยเหลือข้าราชการเหล่านั้น โดยการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้น ต่อมาก็ได้แพร่หลายไปในกลุ่มข้าราชการครูจังหวัดต่างๆ และข้าราชการตำรวจ (ทะเบียน บริสุทธี, 2522:1)

3) หลักการจัดตั้ง จากการศึกษาเอกสารจะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่อะจะจัดตั้งโดยถือหลัก 2 ประการคือ

(1) ตามกลุ่มอาชีพ หมายถึง การตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้มีอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่ทำงานเดียวกัน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ครู สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการตำรวจ สหกรณ์ข้าราชการมหาวิทยาลัย

(2) ตามหลักชุมชน หมายถึง การจัดตั้งโดยยึดพื้นที่หรือท้องถิ่นเป็นหลัก เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์จังหวัดเชียงใหม่

4) วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ จากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์(เฉลิมพล ดุลสัมพันธ์ , 2537 : 3) มีดังต่อไปนี้

- (1) ส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิกโดยการถือหุ้น
- (2) รับเงินฝากจากสมาชิก
- (3) ปล่อยให้สมาชิกกู้ยืมตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์
- (4) กู้ยืมเงินเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์
- (5) ปล่อยให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
- (6) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยตัวเองในหมู่สมาชิก
- (7) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ขบวนการสหกรณ์

และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์

(8) กระทำการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์กำหนดไว้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้น

5) การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวเบื้องต้น จะเห็นว่า การดำเนินงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวส่วนใหญ่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับ "การเงิน" เป็นสำคัญ ดังนั้นจึงสามารถสรุปงานที่สำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ดังที่ ทะเบียน บริสุทธิ์(2522)ได้กล่าวไว้ คือ

(1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ การส่งเสริมการออมทรัพย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสะสมเงินหุ้น กระทำโดยการให้สมาชิกส่งเงินในรูปของการซื้อหุ้น โดยคำนึงถึงอัตราเงินเคียนที่ได้รับและหัก ณ ที่จ่าย ทั้งนี้อัตราการซื้อหุ้นอาจประชุมตกลงในหมู่สมาชิก แต่ละสหกรณ์ สำหรับเงินหุ้นนี้จะได้รับเงินปันผล ตามหุ้นในอัตราร้อยละ 12-13 ต่อปี ซึ่งมีความมากกว่าการฝากเงินธนาคาร รวมทั้งเงินปันผลตามหุ้นนี้ไม่ต้องเสียภาษี

ข. การให้บริการรับฝากเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์จะรับฝากเงินจากสมาชิกในประเภทออมทรัพย์และประเภทฝากประจำ ซึ่งการให้บริการเช่นเป็นการช่วยส่งเสริมด้านการออมทรัพย์ และเป็นการระดมเงินทุนเพื่อที่สมาชิกกู้เงิน ตลอดจนให้อัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร

(2) การกู้เงิน การกู้เงินเป็นวัตถุประสงค์รองลงมา การกู้เงินนี้ ก็เพื่อที่จะช่วยเหลือสมาชิกที่มีปัญหาทางการเงิน หรือมีเหตุฉุกเฉินที่จะต้องใช้จ่ายเงิน การกู้เงินนี้อาจจะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

ก. เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีเหตุฉุกเฉิน สหกรณ์จะให้กู้เงินเพื่อเหตุนี้ได้ เงินกู้มักเป็นจำนวนน้อย การกู้ประเภทนี้ไม่ต้องมีหลักประกันนอกจากพาทังสือกู้ไว้เป็นหลักฐาน แต่จะต้องส่งคืนภายใน 2 งวด(เดือน) สหกรณ์มักจะพิจารณาให้เงินกู้ประเภทนี้เป็นอันดับแรก

ข. เงินกู้สามัญ หมายถึง เงินกู้ที่จำเป็นซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร โดยสมาชิกจะต้องส่งเงินกู้คืนเป็นรายเดือนเท่า ๆ กันทุกเดือนพร้อมด้วยดอกเบี้ย ซึ่งจำนวนเงินที่กู้และการกำหนดงวดส่งเงินกู้คืน แต่ละสหกรณ์อาจมีการกำหนดไม่เท่ากัน การกู้

เงินประเภทนี้ต้องทำหนังสือคู่และจะต้องมีสมาชิกค้ำประกัน หรือมีอสังหาริมทรัพย์ หลักทรัพย์ รัฐบาล หรือเอกสารการฝากเงินในธนาคาร ค้ำประกัน เว้นแต่สมาชิกมีเงินค่าหุ้นในสหกรณ์ เกินกว่าเงินกู้เป็นหลักประกันก็ไม่ต้องมีการค้ำประกัน

ค. เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีความมั่นคงและมีเงินมากพอ สหกรณ์อาจให้สมาชิกกู้เงินเพื่อซื้อที่ดิน บ้านและที่ดิน หรือลงทุนเพื่อประกอบอาชีพ โดยมีการกำหนดวงเงิน ทรัพย์สินและจำนวนงวดส่งเงินกู้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงิน และนโยบายของคณะกรรมการ ค่าเงินการเงินกู้ทุกประเภทจะเสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี(บางแห่งอาจกำหนดแตกต่างกันออกไป) ในกรณีสหกรณ์มีการมากพอก็อาจจะนำกำไรส่วนหนึ่งออกเฉลี่ยคืน ให้แก่สมาชิกผู้กู้ตาม ส่วนจำนวนรวมแห่งดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งสมาชิกได้ส่งให้สหกรณ์ระหว่างปี

(3) การทำสวัสดิการแก่สมาชิก เป็นการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเป็นอยู่ของสมาชิกที่ดีขึ้น(เพราะ ปรอนันต์, 2533 : 103) ซึ่งการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น การให้ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก การจ่ายเงินช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกที่ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ การจ่ายเงินช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก หรือสมาชิกที่ถึงแก่กรรม ฯลฯ

6) เงินทุนค่าเงินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องมีเงิน ทุนค่าเงินการเพื่อให้สมาชิกกู้ยืม และเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น เครื่องใช้สำนักงาน ค่าจ้าง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เงินทุนดังกล่าวอาจได้มาจาก

(1) เงินทุนเรือนหุ้นซึ่งสมาชิกถือในสหกรณ์ หมายถึง เงินที่หักจากเงินเดือนสมาชิก ทุกเดือนเพื่อส่งค่าหุ้นตามอัตราที่กำหนด

(2) เงินรับฝาก หมายถึง เงินที่สมาชิกฝากกับสหกรณ์ในประเภทออมทรัพย์และฝาก ประจํา

(3) เงินกำไรหรือเงินสะสมทุนสหกรณ์ หมายถึง เงินกำไรสุทธิแต่ละปีของสหกรณ์ ที่กฎหมายกำหนดให้จัดสรรสำหรับใช้ในงานกิจการของสหกรณ์ คือ เงินสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 และเงินทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 2 ของทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่เมื่อวันสิ้นปี

(4) เงินกู้ สหกรณ์อาจกู้เงินจากธนาคาร หรือสถาบันการเงิน หรือเงินเบิกเกิน บัญชี โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้มีเงินเพียงพอแก่การกู้ของสมาชิก

7) การจัดสรรกำไรสุทธิ เมื่อสิ้นปีทางบัญชีวันที่ 31 ธันวาคม ของแต่ละปีถ้าหากการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการจากการหักเงิน และจากเงินฝากธนาคารและสถาบันการเงิน ภายหลังหักค่าใช้จ่ายและค่าเสื่อมราคาแห่งทรัพย์สินสหกรณ์แล้ว กำไรสุทธิที่เหลือจะต้องจัดสรรตามที่กฎหมายกำหนดดังนี้ คือ (ทะเบียน บริสุทธิ, 2522)

- (1) เป็นเงินสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ เงินสำรองนี้ถือเป็นทุนของสหกรณ์สมาชิกจะแบ่งปันกันไม่ได้
- (2) เป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิแต่ต้องไม่เกิน 5,000 บาท
- (3) เป็นเงินปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิก
- (4) เป็นเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกผู้ปฏิบัติตามส่วนจำนวนรวมแห่งดอกเบี้ยเงินกู้ที่สมาชิกได้เสียแก่สหกรณ์ในระหว่างปี
- (5) เป็นเงินสนับสนุนกรรมการและเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ
- (6) เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 2 ของทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่เมื่อวันสิ้นปี
- (7) เป็นทุนสาธารณประโยชน์ไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อสมาชิก เป็นองค์กรที่มีวิสัยมุ่งหวังการแบบธุรกิจ มุ่งส่งเสริมด้านการออมทรัพย์ และช่วยเหลือในด้านการเงินซึ่งกันและกัน ค่าเงินธุรกิจโดยยึดหลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย และหลักการศึกษา

2.3 ความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์กับการบริหารงานบุคคล

ดังนั้นจะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ดังที่กล่าวมาเบื้องต้น และยังมีผลต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งศาสตราจารย์นายแพทย์ศิริโรจน์ พงศ์พิพัฒน์ (2522) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับประโยชน์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อสมาชิก

(1) ส่งเสริมเรื่องการออมทรัพย์ การหักเงิน ณ ที่จ่ายเพื่อส่งเป็นค่าหุ้นเป็นการสร้างเงื่อนไขให้สมาชิกรู้จักออมทรัพย์โดยปริยาย

(2) การกู้ยืมเงิน การกู้ยืมเงินในรูปแบบเงินกู้ฉุกเฉิน กู้สามัญและกู้พิเศษ สมาชิกสามารถกู้ได้โดยสะดวกไม่ต้องยุ่งยากเหมือนการกู้เงินจากธนาคาร และเสียดอกเบี้ยอัตราต่ำกว่า ลดปัญหาทางการเงิน และป้องกันการเอารัดเอาเปรียบจากนายทุนเงินกู้

(3) ได้รับความบริการฝากเงิน สมาชิกสามารถฝากเงินประเภทออมทรัพย์และประจำวัน โดยได้ดอกเบี้ยอัตราสูงกว่าธนาคารพาณิชย์

(4) ได้รับความสวัสดิการพิเศษ สมาชิกจะได้รับสวัสดิการซึ่งสหกรณ์จัดให้ เช่น เงินทุนส่งเสริมการศึกษานูตกร เงินฌาปนกิจสงเคราะห์ ฯลฯ

(5) การช่วยเหลือกันเองและการเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์ออมทรัพย์จะเกิดขึ้นได้ และเจริญเติบโตด้วยความร่วมมือและความเสียสละของสมาชิก

(6) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ฝึกการปกครองแบบประชาธิปไตย

2) ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหาร เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์มีประโยชน์หลายประการต่อคนทำงาน ทำให้ผู้อยู่อย่างมีความสุขไม่วิตกกังวล และไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ผู้ได้รับผลประโยชน์ย่อมเกิดความรู้สึกที่ดีต่อฝ่ายบริหาร และหน่วยงาน ผลประโยชน์ที่ฝ่ายบริหารจะได้ก็คือ

(1) สหกรณ์ออมทรัพย์ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความรักดีต่อหน่วยงาน

(2) ช่วยสนับสนุนในด้านการปกครอง

(3) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถาบันกับสมาชิก

(4) ผู้บริหารมีโอกาสแสดงน้ำใจ เช่น การสมัครเป็นสมาชิก ช่วยสอดส่องดูแลให้สหกรณ์เกิดความเจริญ

(5) ประโยชน์ในการลดหย่อนภาษี

2.4 หลักและวิธีการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์

จากความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะ เป็นองค์กรหรือสถาบันทางการเงินรูปแบบหนึ่ง ดังวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ก็คือ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่มวล

สมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารหรือผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมีลักษณะ เป็นมืออาชีพ เหมือนสถาบันการเงินมากขึ้น คือต้องเป็นนักวางแผน นักวิเคราะห์การเงิน นักบริหารการเงิน มากขึ้นกว่าเดิม ในตนเองเดียวกันผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องยึดหลักการ อุดมการณ์วิถี การและปรัชญาของสหกรณ์อย่างเหนียวแน่น ผู้บริหารต้องเน้นการให้บริการทางการเงินแก่มวล สมาชิกเพื่อเป็นการช่วยเหลือไม่ใช่ว่าช่วยซ้ำเติมให้สมาชิกเดือดร้อน เช่นเดียว (เฉลิมพล คุณสัมพันธ์, 2537 : 1)

ดังนั้นจะเห็นว่า หลักการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องบริหารเงินของสหกรณ์โดยยึดหลัก 2 ประการ คือ บริหารด้วยความฉับไว ทันต่อเหตุการณ์ และต้องทำกำไร เช่นสถาบันการเงิน แต่ในตนเองเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องยึดหลักการ อุดมการณ์ของสหกรณ์ คือความเที่ยงธรรม และไม่แสวงหากำไรสูงสุดเป็นสำคัญ

ในความสำเร็จของข้อมูลดังกล่าว การศึกษาหลักและวิธีการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงจำเป็นต้องศึกษาหลักการบริหารใน 2 ประเด็น คือ

1) หลักและวิธีการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป การบริหารงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ตามความหมายของ พ.ร.บ. พ.ร.บ. (2532 : 25) หมายถึง การทำงานของ คณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้แก่ คณะบุคคลที่เป็นกรรมการดำเนินการปฏิบัติการบริหารธุ ปา หมายร่วมกันตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ คน เงิน วัตถุ สิ่งของ และนามธรรม ได้แก่ วิธีการทำงาน และศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นบริหารธุ ปาหมาย ส่วนเสกสรร สุมนสง (2537:7) ได้เสนอหลักการบริหารสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่

(1) ขั้นตอนการจัดการสหกรณ์ โดยแบ่งการจัดการสหกรณ์ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ก. ที่ประชุมใหญ่สมาชิกเลือกสมาชิกจากที่ประชุมใหญ่เป็นกรรมการดำเนินการ สหกรณ์

ข. ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการแต่งตั้งผู้จัดการ และมอบอำนาจหน้าที่ การจัดการเฉพาะอย่างให้ปฏิบัติ

ค. ผู้จัดการเสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการ ในการจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อ ช่วยปฏิบัติธุรกิจสหกรณ์เป็นประจำวัน

(2) โครงสร้างการจัดการงานสหกรณ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ

ก. สมาชิก เป็นผู้วางหลักการเพื่อให้สหกรณ์บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยมติของที่ประชุมใหญ่

ข. คณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้บริหารสหกรณ์แทนสมาชิกและในนามของสมาชิก

ค. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อันประกอบด้วย ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของสหกรณ์ เพื่อปฏิบัติงานธุรกิจประจำวันตามนโยบายหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ

ง. ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกอาจเลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก ซึ่งมีคุณสมบัติความรู้ความสามารถและความเหมาะสมคนหนึ่ง หรือหลายคนให้เป็นผู้ตรวจสอบกิจการเป็นการประจำปี โดยผู้ตรวจสอบกิจการนี้มีอำนาจและหน้าที่ตรวจสอบเอกสาร สมุคบัญชี ทะเบียน และการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน แล้วเสนอผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือนคราวถัดไป และเสนอผลการตรวจสอบประจำปีทางบัญชีนั้น ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญสหกรณ์ด้วย

(3) กระบวนการบริหารงานสหกรณ์ เสกสรรค์ ศุภแสง (2537 : 2) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานสหกรณ์ 10 ประการ ซึ่งสามารถสรุปได้คือ

ก. การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารโดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารสหกรณ์ให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ต้องอยู่บนขอบเขตวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าในรอบเดือนหนึ่ง หนึ่งปี หรือ ภายใต้น 5 ปี 10 ปี จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร

ข. การวางแผน การวางแผนนั้นจะต้องประกอบด้วยวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการตัดสินใจ ข้อมูลที่จะต้องนำมาประกอบการวางแผนงาน คือ นโยบายหรือคำสั่ง สภาพปัญหา ความต้องการ

ค. การจัดโครงสร้างของสหกรณ์ เป็นการจัดระเบียบโดยนำส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ควรนำมาประกอบการจัดโครงสร้างของสหกรณ์ควรประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำ การควบคุม กำกับงาน การประสานงานระหว่างส่วนงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด สะดวก รวดเร็ว ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประทับใจ

ง. การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญมากเพราะต้องผูกพันกันอย่างต่อเนื่อง ในด้าน การรับสมัคร การพัฒนาหรือฝึกอบรม การกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การสร้างความสามัคคีในการทำงาน การให้พ้นจากการทำงาน

จ. การอำนวยการ ผู้บริหารงานสหกรณ์ต้องมีภาระหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ชี้แนะ ออกคำสั่ง ชักจูงและประสานงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายในสหกรณ์ทุ่มเทกำลังแรงกำลังความคิด เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สหกรณ์ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ฉ. การประสานงาน เป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยความสามัคคีของทุกคณะเป็นสิ่งประสาน เพราะการประสานงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ จัดความขัดข้อง ลดข้อขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ

ช. ระบบงบประมาณ เป็นเครื่องมือช่วยเหลือการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ เพราะวิธีการงบประมาณนั้นใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการประสานงาน และการรายงานได้

ซ. ระบบการเงินการบัญชี ตามพระราชบัญญัติ พ.ศ.2511 มาตรา 14 บัญญัติว่า ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการการดำเนินงานของการบัญชีและการเงินของสหกรณ์

ฌ. ระบบการควบคุม กระบวนการควบคุมงานที่ดีประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมงาน การวัดผลงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

ฎ. การรายงาน เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ เพื่อให้คำแนะนำปรึกษาหารือและแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาได้

นอกจากนี้ สุรจิตต์ แก้วชิงดวง(2533 : 27) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการจัดระบบงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ POSCORB MODEL เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยกล่าวถึง ลักษณะของระบบงานที่ดี ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน มีการกำหนดลำดับก่อน - หลัง ของงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน มีการกำหนดระบบการสอบทานภายในอย่างรัดกุม

กล่าวโดยสรุป หลักและกระบวนการบริหารงานสหกรณ์โดยทั่วไปนั้นส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ซึ่งหากสหกรณ์ได้ใช้หลักและกระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นย่อมบรรลุเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจแก่มวลสมาชิก

2) หลักและวิธีการบริหารสหกรณ์ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงิน จากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่กำหนดไว้ข้างต้นข้อบังคับมีดังต่อไปนี้

- (1) ส่งเสริมให้สมาชิกโดยการถือหุ้น
- (2) รับเงินฝากจากสมาชิก
- (3) ให้สมาชิกปฏิบัติตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์
- (4) ฎีมีเงินเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์
- (5) ให้สหกรณ์อื่นฎีมีเงิน
- (6) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยตัวเองในหมู่สมาชิก
- (7) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชมสหกรณ์และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์
- (8) กระทำการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์กำหนดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้น

ในข้อบังคับ 8 ข้อที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าข้อ 1 - 5 เป็นเรื่องเกี่ยวกับเงินทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะต้องศึกษาเรียนรู้ถึงหลักการบริหารการเงินของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์ แก่มวลสมาชิกสูงสุด ในขณะเดียวกันต้องมีความปลอดภัยมากที่สุดด้วยเช่นกัน(เฉลิมพล คุณสัมพันธ์, 2537 : 1)

การบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ คือกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรการเงิน เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท , 2537 : 1) ซึ่งการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เฉลิมพล คุณสัมพันธ์ (2537 : 4-9) ได้เสนอหลักการสำคัญที่สามารถสรุปได้คือ

(1) การบริหารทุนเรือนหุ้น การบริหารทุนเรือนหุ้นเป็นทุนที่มีความสำคัญมากในสหกรณ์เพราะเป็นทุนแรกเริ่มที่ได้จากมวลสมาชิก สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักงานเรื่องนี้ คือ

ก. หามาตราการที่จะทำให้สมาชิกที่ถือหุ้นต่ำกว่าข้อบังคับได้เพิ่มการถือหุ้นให้เป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์

ข. จัดตั้งและแนะนำสมาชิกที่ถือหุ้นให้สูงกว่าข้อบังคับภายหลังจากถือตามข้อบังคับแล้ว

ค. จัดชวนาให้สมาชิก "ถือหุ้นพิเศษ" ในโอกาสหรือเนื่องงานเทศกาลพิเศษ

ง. กำหนดค่าให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุกครั้ง เมื่อได้เงินจากสหกรณ์เพื่อสร้างหลักประกันที่มั่นคงแก่สมาชิก

(2) การบริหารเงินฝาก เงินฝากเป็นแหล่งเงินทุนภายในที่ได้จากสมาชิก ผู้บริหารควรหาทางเร่งระดมเงินเงินทุนจากเงินฝากให้มากยิ่งขึ้น นั่นคือ

ก. กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์

ข. บริการฝากถอนด้วยความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ทันใจ ประทับใจ และเป็นกันเอง

ค. สามารถนำเงินฝากค้ำประกันเงินกู้ของสมาชิกได้

ง. สร้างศรัทธาให้แก่สมาชิกด้วยการบริหารงานที่มีเอกภาพ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่

(3) การบริหารเงินกู้ให้แก่สมาชิก การให้เงินกู้แก่สมาชิก ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของวัตถุประสงค์ของก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เฉลิมพล คุณสัมพันธ์(2537 : 7)ได้กล่าวถึงสิ่งๆที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินกู้ให้แก่สมาชิก ดังนี้

ก. ไม่ควรขยายวงเงินกู้สามัญเพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา โดยไม่มีวงเงินจำกัด เพราะจะเป็นการสร้างภาระให้กับผู้กู้และผู้ค้ำประกัน แต่ควรคิดค่าบริการเงินกู้เพื่อการเคหะ (เงินกู้พิเศษ) จะเหมาะสมกว่า

ข. ควรกำหนดสิทธิการกู้ วงค้ำประกันนี้ ของเงินกู้สามัญที่เหมาะสม เช่น สิทธิการกู้ไม่เกิน 15 เท่าของเงินเดือน และผ่อนชำระรายเดือนไม่ควรเกิน 30 % ของเงินได้รายเดือน และไม่ควรมีเกิน 5 ปี

ค. ควรพิจารณาปรับปรุงการค้ำคอกเบี้ยเงินกู้รายวัน แทนการคิดแบบเต็มเดือนหรือครึ่งเดือน

ง. ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกกู้เงินฝากของตนเองได้

จ. ควรพิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ให้สอดคล้องกับตลาดการเงิน หรือต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์

ฉ. ไม่ควรกำหนดเงินเฉลี่ยคืนในอัตราที่สูงมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สามารถลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ได้

(4) การบริหารเงินกู้จากภายนอก การกู้ยืมเงินจากภายนอก เป็นวิธีการแสวงหาเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อีกทางหนึ่ง เฉลิมพล ตูลย์สัมพันธ์ (2537 : 8) จึงเสนอหลักการที่ควรคำนึงถึงในการกู้ยืมเงินจากภายนอก ดังนี้

ก. การกู้ยืมเงินจากภายนอกนั้น ให้ถือเป็นมาตรการชั่วคราวและระยะเวลาสั้น ๆ มิใช่เป็นการกู้ยืมต่อเนื่องและยาวนาน และควรห้ามระดมเงินทุนจากภายนอก แทนการกู้จากภายนอก

ข. ถ้าจำเป็นต้องกู้ยืมเงิน ให้กู้จากขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นลำดับแรก โดยกู้จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ก่อนแล้วจึงกู้จากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นเป็นลำดับต่อมา และกู้จากธนาคารพาณิชย์เป็นลำดับต่อไป

ค. พยายามหลีกเลี่ยงการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศโดยเด็ดขาด แม้ว่าจะได้รับการเสนออัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เนื่องจากมีความเสี่ยงมากกว่าการกู้เงินภายในประเทศ

(5) การบริหารเงินสำรองและเงินทุนสะสม เงินสำรองและเงินทุนสะสม เป็นเงินที่ที่ประชุมใหญ่จัดสรรตามข้อบังคับ ภายหลังจากปิดบัญชีการขาดทุนเรียบร้อยแล้ว โดยข้อบังคับกำหนดว่าให้ที่ประชุมใหญ่จัดสรรเป็นเงินสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ และให้จัดสรรเงินทุนสะสม เพื่อว่าไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนที่สะสมไว้ เช่น ทุนส่งเสริมการศึกษา ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ทุนสะสมเพื่อขยายกิจการ ทุนสะสมสวัสดิการเจ้าหน้าที่

การกำหนดให้มีการจัดสรรเงินสำรองและเงินสะสมไว้ก็เพื่อต้องการสร้างหลักประกันที่มั่นคง และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์ที่จะจัดสรรเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน

ให้แกสมาชิกแบ่งปันกันจนหมดสิ้นโดยไม่คำนึงถึงอนาคต(เฉลิมพล ดุลสัมพันธ์ ,2537:9)

ดังนั้นจะเห็นว่าการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในด้านที่เกี่ยวกับการเงินนั้น เป็นสิ่งสำคัญ
ยิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง พร้อมกันนี้ ๒เพราะ ๒พรอนันต์ (2532 : 26) จึงได้เสนอแนวคิด
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนเรือนหุ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการ
ระดมทุนเรือนหุ้นสามารถกระทำได้ในรูปแบบทั้งบังคับ ออมทรัพย์ เช่น

ก. เพิ่มร้อยละของเงินเดือนที่สมาชิกทำการออมทรัพย์แต่ละเดือน อาจกระทำ
ได้ตามสภาพของสหกรณ์แต่ละแห่ง

ข. ยึดเวลาบังคับออมทรัพย์ที่กำหนดไว้วันซื้อบังคับ

ค. สมาชิกที่กู้เงินจากสหกรณ์จะต้องเพิ่มการถือหุ้น โดยหักเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติ
เป็นร้อยละ 1 - 10 ตามแต่จะกำหนด หรือ คณะกรรมการดำเนินการอาจเลือกนโยบายการ
ระดมทุนเรือนหุ้นแบบสมัครใจ เช่น จัดงานให้ถือหุ้นมากขึ้น วางหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อมากขึ้น
ตามค่าหุ้นที่สมาชิกมีอยู่ ๒ให้สิทธิในการลดค่าหุ้นได้บางส่วน จัดสวัสดิการต่างๆให้สมาชิกออมทรัพย์
มากขึ้น เช่น สวัสดิการหุ้นสะสม ๒ให้ประโยชน์แก่สมาชิกกรณีถึงแก่กรรม โดยจ่ายเงินสวัสดิการ
เท่ากับจำนวนค่าหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ ณ ขณะถึงแก่กรรม

(2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินฝาก การเพิ่มประสิทธิภาพเงินฝากให้
ได้ผล ๒เพราะ ๒พรอนันต์(2532 : 28) ได้เสนอมาตรการหลายอย่างที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น

ก. ๒ให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์

ข. ออกมาดดอกเบี้ยเงินฝากให้แกสมาชิก

ค. จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากให้ทุกเดือนนำให้แก่สมาชิกจะทำการให้อัตราดอกเบี้ยเงิน
ฝากที่ให้แก่สมาชิกมีลักษณะ เป็นดอกเบี้ยทบต้น

ง. ๒ให้รางวัลเปิดบัญชีเงินฝาก โดยจัดสัปดาห์แห่งการออมทรัพย์ให้รางวัล
ของรางวัล

จ. รณรงค์ โฆษณาให้สมาชิกทราบถึงผลประโยชน์อันพึงจะได้รับจากสหกรณ์
ที่เหนือกว่าจากสถาบันการเงินอื่น

ฉ. สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถรับเงินฝากจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นได้ ตามที่

กำหนดว่าในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 มาตรา 33 อนุ(2) ระบุว่าเงินฝากของสหกรณ์จำกัดอาจฝากให้สหกรณ์อื่นได้

ข. การบริหารการฝาก - ถอนของสมาชิกให้สะดวกรวดเร็วเท่าที่ใกล้เคียงสถาบันการเงินอื่น ๆ

ข. จัดให้มีการตรวจสอบเงินฝาก โดยมีใบแจ้งยอดเงินฝากของสมาชิกเป็นครั้งคราว

(3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารแหล่งเงินทุน การเพิ่มประสิทธิภาพหาแหล่งเงินกู้ให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ อาจกระทำได้หลายวิธีทาง และจะหาได้ตามจำนวนที่คณะกรรมการดำเนินการต้องการ ไม่เกินวงเงินกู้ยืมที่ประชุมใหญ่สามัญหรือวิสามัญของสมาชิกเห็นสมควรที่ขอกู้ยืมได้ วงเงินกู้ยืมนี้โดยปกตินายทะเบียนสหกรณ์จะอนุมัติไม่เกินทุนเรือนหุ้น แต่มีข้อยกเว้นบางกรณี เช่น มีโครงการกู้ยืมเพื่อการที่ดินและบ้านของสมาชิก และวงเงินที่นายทะเบียนอนุมัติอาจมีน้อยกว่าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้ขอไว้ก็ได้ ซึ่งแหล่งเงินกู้ที่งานองค์กรต่างๆที่สามารถหาได้ เช่น

แหล่งเงินกู้งานองค์กรของตน

ก. แหล่งเงินจากหน่วยงานที่สหกรณ์ออมทรัพย์สังกัดอยู่ ทั้งนี้อาจมีเงินบางประเภทนอกงบประมาณ หรือเงินสวัสดิการพนักงานบางประเภท ซึ่งอาจนำมาหักหรือฝากไว้

ข. กู้เงินจากสมาชิกสหกรณ์ของตน

แหล่งเงินกู้งานกระบวนการสหกรณ์

ค. กู้จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย

ง. กู้จากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นที่มีเงินเหลือจากการหักกู้ยืมสมาชิกของตน

จ. กู้จากบริษัทสหกรณ์ประกันภัย

แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินอื่น ๆ

ฉ. กู้เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารพาณิชย์

ช. กู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์

ซ. กู้จากธนาคารออมสิน

ณ. กู้จากบริษัทประกัน

ด. กู้จากบุคคลภายนอก

(4) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงิน ซึ่งสามารถสรุปการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงิน ได้ดังนี้

ก. การควบคุมรายงบประมาณ ในการควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ต้องติดตามผลการดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นปีการเงิน และหาสาเหตุแห่งการคลาดเคลื่อนแล้วหามาตรการแก้ไขที่ทันเวลาที่ การประเมินผลงานควรจะกระทำทุกเดือนเพื่อสามารถปรับปรุงได้โดยเร็ว

ข. การควบคุมการเงินโดยการวิเคราะห์งบการเงิน การใช้อัตราส่วนต่าง ๆ เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานแต่ละเดือนและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานปีก่อน และแปลความหมายให้ได้ถูกต้องจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการควบคุมการปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้

ค. การควบคุมการจัดสรรกำไร การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดสรรกำไร ก็คือ กำหนดเป้าหมายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ทุนสำรองและเจ้าหน้าที่สวัสดิการสมาชิก ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของกรรมการ เจ้าหน้าที่ และเพื่อสมาชิกไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการจัดสรรเงินสาธารณประโยชน์ การกำหนดเป้าหมายเป็นร้อยละของกำไรและจำนวนเงิน จะบังคับให้มีการวางแผนงบประมาณที่รัดกุม และนำไปสู่ความสำเร็จงานการจัดสรรกำไรที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ ทั้งจะต้องควบคุมให้เป็นผลตามที่ไว้วางแผนการเงินและการบริหาร

สรุปแล้วจะเห็นว่า วิธีที่ถูกต้องในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์จะเป็นการพิจารณาเป้าหมายส่วนรวมก่อน คือเป้าหมายการจัดสรรกำไร แล้วจึงมาพิจารณาแต่ละส่วน ว่าจะต้องทำอย่างไรบ้างในการหาทุนหมุนเวียนทุนเงินฝาก ค่าใช้จ่าย เพื่อให้ผลสุดท้ายเป็นตามเป้าหมายได้

(5) สวัสดิการสมาชิก สวัสดิการสมาชิกมีรูปแบบหลายอย่าง อาจแยกประเภทให้เห็นชัดได้ดังนี้

ก. รูปแบบประหยัดค่าใช้จ่ายของสมาชิก เช่น การดำเนินการจัดให้มีการซื้อของในราคาถูกกับร้านค้าหรือห้างสรรพสินค้า

ข. รูปแบบช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ เช่น ค่าเงินการให้สวัสดิการขั้นสะสม
จ่ายเงินให้แก่ครอบครัวของสมาชิกในกรณีสมาชิกถึงแก่กรรม การฌาปนกิจ การช่วยเหลือเมื่อ
ประสบอัคคีภัย

ค. รูปแบบช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก เช่น ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
สมาชิกที่เรียนดีและเป็นพนักงานผู้น้อย

ง. รูปแบบทุนการศึกษา เช่น จัดการฝึกอบรมเรื่องสหกรณ์ จัดให้มีการฝึก
อบรมในการประกอบอาชีพหรืองานให้แก่ภรรยา และครอบครัวสมาชิก ฯลฯ

(6) การตรวจสอบกิจการหรือการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในนั้น
เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการจะแต่งตั้งบุคคล คณะบุคคล สำนักงานตรวจบัญชี
ทำการตรวจสอบเป็นประจำในด้าน การควบคุมด้านบัญชี และควบคุมด้านบริหารและให้คำแนะนำ
ปรับปรุงแก้ไข ให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเป็นการรายเดือน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ
ของการควบคุมงานให้มีโอกาสแก้ไขได้ทันเวลา

สรุป การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้บริหาร
สหกรณ์จะต้องมีลักษณะ เป็นมืออาชีพเหมือนสถาบันการเงินมากขึ้น คือต้องเป็นนักวางแผน
นักวิเคราะห์การเงินและนักบริหารการเงินมากขึ้นกว่าเดิม

2.5 คณะกรรมการดำเนินการกับการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

คณะกรรมการเป็นผู้ซึ่งที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นผู้เลือกตั้งขึ้นมา เป็นผู้แทนสมาชิก
เข้ามาบริหารสหกรณ์แทนสมาชิกทั้งหมด โดยทั่วไปจะมีตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขาธิการ
ทบทวนที่เฉพาะตำแหน่งงานตามคณะกรรมการ คณะกรรมการมีหน้าที่ดำเนินการทั้งหลายทั้งปวง
ของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามข้อบังคับ และตามมติที่ประชุมใหญ่ ซึ่งได้กล่าวไปบ้างแล้วในบทนำ
เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

ดังนั้นจะเห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการนั้น มีส่วนสำคัญต่ออนาคตของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็น
อย่างมาก ดังที่ อติเรก รัตนธัญญา(2531 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า "คณะกรรมการดำเนินการนี้
เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญมากในการบริหารกิจการสหกรณ์ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดแผนงานกำกับ
ดูแล แก้ไขปัญหา และเป็นองค์บุคคลที่รับผิดชอบกิจการสหกรณ์ในฐานะที่เป็นนิติบุคคล
คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามมาตรา 76 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์"

ในความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งประเด็นศึกษาเกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการกับการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์

เสกสรรค์ ศุภแสง(2533 : 187 - 188)ได้สรุปบทบาทคณะกรรมการในการบริหารงานสหกรณ์ ที่สำคัญมีดังนี้ คือ ลักษณะความรับผิดชอบของคณะกรรมการนั้น ต้องร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ทั้งคณะ รับผิดชอบเฉพาะตำแหน่ง และรับผิดชอบเฉพาะตัว ส่วนหลักการบริหารกรรมการต้องมีบทบาทในการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารคน การสั่งงาน การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ การรายงาน และงบประมาณ กล่าวโดยสรุปนั้นก็คือ ต้องมีหลักในการบริหารคน เงิน วัสดุ และการจัดการ

สมจิตต์ ศุภบรรพต(2533:1) ได้กล่าวถึงบทบาทคณะกรรมการดำเนินการคือ ผู้กำหนดนโยบายและโครงการเป็นผู้ควบคุมการทำงานของผู้จัดการ และหน้าที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การตัดสินใจ รวมทั้งเป็นผู้แทนของสหกรณ์การทำให้ข่าวสาร และรายงานให้สมาชิกทราบถึงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกระยะ นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการต้องปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ และดำเนินการอย่างฉะฉานรอบคอบ เพื่อตอบสนองความต้องการของบรรดาสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

นอกจากนี้ ปราโมทย์ สรวมนาม(2533 : 45) ได้กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการ นอกจากจะทำหน้าที่บริหาร กำกับ ควบคุม ดูแลแล้ว คณะกรรมการต้องให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น ให้บริการด้านการแนะนำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ และข้อปฏิบัติต่างๆในกิจการของสหกรณ์ ให้บริการด้านข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์อำนวยความสะดวกในการติดต่อระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกในเรื่องที่สมควร แก้ปัญหาและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

จากบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้น มีความสอดคล้องกับการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการแบ่งฝ่ายงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด(2538) ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการไว้ 6 ฝ่าย ดังนี้

(1) ฝ่ายนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ คือ

ก. กำหนดแผนงาน นโยบาย และมาตรการของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง บุคลากร อาคารสถานที่ การเงินและพัสดุ

ข. สรุปและรายงาน

(2) ฝ่ายระเบียบและกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ คือ

ก. พิจารณาระเบียบและข้อบังคับ ที่สหกรณ์ขอใช้โดยปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องต่อการพัฒนาสหกรณ์และประโยชน์ต่อมวลสมาชิก

ข. ศึกษาและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์

ค. พิจารณาร่างระเบียบและข้อบังคับตามที่ ที่ประชุมมอบหมาย เพื่อนำไปเสนอต่อที่ประชุมพิจารณา

ง. ประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมาย

จ. สรุปและรายงาน

(3) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีอำนาจหน้าที่ คือ

ก. การให้บริการข่าวสารแก่สมาชิกรวมทั้งการแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน

ข. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ค. จัดพิธีการ การให้บริการ การต้อนรับแก่สหกรณ์อื่นที่มาดูงาน

ง. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

จ. สรุปและรายงาน

(4) ฝ่ายวิชาการ มีอำนาจหน้าที่

ก. ให้ความรู้เกี่ยวกับงานสหกรณ์แก่สมาชิก

ข. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษาแก่บุตรสมาชิก

ค. ดำเนินการเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน

ง. ดำเนินการจัดให้มีห้องสมุดเฉพาะสหกรณ์

จ. สรุปและรายงาน

(5) ฝ่ายติดตามและประเมินผล มีอำนาจหน้าที่

- ก. ตรวจสอบงานในด้าน บัญชี การเงิน การจัดการ
- ข. สืบหาความต้องการของสมาชิกและเจ้าหน้าที่
- ค. สรุปและติดตามผลการดำเนินการตามมติที่ประชุมในรอบปี
- ง. สรุปและรายงาน

(6) ฝ่ายพัฒนาและสวัสดิการ มีอำนาจหน้าที่

- ก. ปรับปรุงและพัฒนา สำนักงาน บุคลากร การเงินและพัสดุ
- ข. สรุปและรายงาน

2) สภาพปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป อำนาจหน้าที่การบริหารส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ ในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายและบริหารงานในเวลาเดียวกัน ฉะนั้นสภาพปัญหาเกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนใหญ่ที่พบบ่อยเกิดจาก

(1) คุณสมบัติและลักษณะของคณะกรรมการ ซึ่งเฉลิมพล ดุลสัมพันธ์(2533:66)

ได้สรุปปัญหาที่เกิดจากคณะกรรมการดำเนินการพร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาดังต่อไปนี้

สภาพปัญหา

ก. คณะกรรมการขาดความรู้ ความสามารถ และขาดอุดมการณ์ กรรมการประเภทนี้ต้องการเป็นกรรมการเพื่อความมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา แต่ไม่ทำงานและไม่พยายามพัฒนาความรู้เพิ่มเติม

ข. ปลดปล่อยละเลยไม่สนใจการบริหารงานสหกรณ์ เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม หรือมาแต่บ่อยครั้ง และแต่ละครั้งก็ไม่อยู่ตลอดการประชุม ไม่รู้หน้าที่ ไม่รู้ว่าเป็นกรรมการจะต้องทำอะไรบ้าง ไม่สนใจงานและติดตามงาน ไม่มีระบบการทำงานร่วมกันหรือไม่มี การแบ่งงานกันทำ

ค. เข้ามาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นกรรมการ เช่น ได้รับความรู้จากการพิจารณาข้อบัญญัติของสมาชิก หรือร่วมมือกันทุจริตในสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวทางการพัฒนา

- ก. กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งทุกคน ควรศึกษาแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์ และปรัชญาของสหกรณ์ออมทรัพย์ นอกจากนั้นกรรมการควรมีความรู้ ด้านเศรษฐกิจ การเงิน อัตราดอกเบี้ย การแสวงหาเงินทุน การลงทุน การจัดสภาพคล่อง การแก้ไขปัญหาการเงิน ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย การตรวจสอบ
- ข. พยายามสร้างสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นแก่กรรมการ กรรมการที่ดีควรเป็น "ผู้ให้" มากกว่า "ผู้รับ"
- ค. ต้องรู้จักการทำงานที่เป็นระบบ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้จักแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น รับผิดชอบของตนโดยเฉพาะในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ รับผิดชอบของผู้อื่น รู้วิธีการทำงานเป็นทีม รู้จักอุทิศตัวให้กับทีมงานนั้น รู้จักทำเกียรติแก่ทีมงาน
- ง. ต้องเป็นนักวางแผน โดยเฉพาะการกำหนดแผนงานและนโยบาย "ระยะยาว" โดยอ้างอิงข้อมูลที่ต้องการจากผู้จัดการและเจ้าหน้าที่
- จ. สร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน ทั้งของคณะกรรมการดำเนินการและของเจ้าหน้าที่และใช้สำหรับเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน การติดตาม การตรวจสอบ และประเมินผลงาน
- ฉ. พยายามลดความขัดแย้ง ที่ดำรงอยู่ในสหกรณ์ให้เหลือน้อยที่สุด
- ช. การติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกรรมการกับผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีประสิทธิภาพ

(2) การบริหารของคณะกรรมการ ซึ่งเสกสรร ศุภแสง(2533:188) ได้กล่าวสรุปสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไข ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานของคณะกรรมการ

สภาพปัญหา	การแก้ไข
1) คนไม่พอใจงาน	1) ใช้คุณธรรมและมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติพอสมควร ให้การศึกษาอบรม
2) เงินไม่พอ/ปล่อยสภาพคล่องไม่ตรง ตามวัตถุประสงค์	2) แสวงหาจาก สมาชิก ทุนสหกรณ์ สถาบันการเงินอื่น และบริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมาย
3) วัสดุ ขาดแคลน - พุ่มเหี่ยว/ไม่ทันสมัย	3) มีแผนการใช้และปฏิบัติตามแผน ใช้เครื่องมือ อันทันสมัยเข้ามาช่วยการปฏิบัติงานหรือความ สะดวกรวดเร็ว ประหยัด มีประสิทธิภาพ
4) การจัดการ ขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือยังไม่เข้าใจถึงอุดมการณ์และ งานในหน้าที่	4) มีแผนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความพร้อม ในการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ความรู้ ความสามารถ และความประพฤติ

2.6 บทบาทของสมาชิกกับการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในสหกรณ์นั้น สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์ทุกประการ นอกจากนี้สมาชิกยังมีสิทธิและหน้าที่ในการติดตาม ควบคุม สอดส่องการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ ว่าปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ตามมติข้อบังคับ นโยบาย ซึ่งที่ประชุมใหญ่กำหนดไว้ ถ้าพบว่ามีข้อบกพร่อง หรือมีคำเสนอเจตนาทุจริต อันจะก่อให้เกิดความเสียหายมาสู่สหกรณ์ สมาชิกก็ชอบที่จะท้วงติง หรือแม้กระทั่งไม่ไว้วางใจ โดยการเรียกประชุมสามัญ เพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานของสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ได้ (อศิเรก รัตนธัญญา, 2528:30)

1) สภาพปัญหาของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ สภาพปัญหาที่เกิดจากสมาชิกนั้น เฉลิมพล ดุลสัมพันธ์ (2533 : 65) ได้กล่าวสรุปว่าเกิดจาก

(1) สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เข้าใจเรื่องสหกรณ์ ไม่คิดว่าสหกรณ์เป็นของตน คิดว่าเป็นของกรรมการ และเจ้าหน้าที่ จึงขาดความรัก ความหวงแหน และขาดความเอื้ออาทรที่มีต่อกัน

(2) สมาชิกขาดความ "ไว้ใจซึ่งกันและกัน" สมาชิกไม่ไว้ใจเจ้าหน้าที่และกรรมการ สมาชิกไม่ค่อยกล้าที่จะ "ออมทรัพย์" ไว้กับสหกรณ์ แต่สนใจกู้เงินเป็นสำคัญ

(3) สมาชิกมุ่งหวังแต่ประโยชน์จากสหกรณ์จนลืมอุดมการณ์ เช่น ต้องการวงเงินสูงๆ ผ่อนนานๆ ดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำๆ ดอกเบี้ยเงินฝากสูงๆ เงินปันผลสูงๆ เงินเฉลี่ยคืนมาก ๆ เวลาประชุมใหญ่ นอกจากการโจมตีคณะกรรมการแล้วยังชอบที่จะตั้งงบประมาณตัดการจัดสรรกำไรสุทธิ และตัดเงินโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่

2) แนวทางการพัฒนาสมาชิก

(1) ให้ความสำคัญอบรมทางสหกรณ์แก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการ อุดมการณ์ ปรัชญาและวิธีการสหกรณ์

(2) ต้องแจกแจงผลประโยชน์แก่สมาชิกทุกอย่าง "ให้ยอมรับว่าอะไรควรได้ และสิ่งใดไม่ควรได้"

(3) พยายามประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบเป็นระยะ ๆ เช่น พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติของสหกรณ์

(4) พยายามจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก เพื่อเป็นสิ่งผูกพันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เช่น จัดสวัสดิการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ให้อำนาจเงินทุนการศึกษามูลนิธิสมาชิก ประกันชีวิตให้กับสมาชิก

(5) พยายามให้สมาชิกมีส่วนร่วมต่อธุรกรรมของสหกรณ์ ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และส่วนรวม เช่น ให้สมาชิกเข้าร่วมประชุมใหญ่ทุกครั้ง และเสนอความคิดเห็นเพื่อส่วนรวม รู้จักวิธีการควบคุมสหกรณ์มากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์

ฉะนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิกในการพัฒนาสหกรณ์ก็คือ สมาชิกทุกคนควรมีหน้าที่ที่จะต้องศึกษาและสนใจการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้มีความสนับสนุนโครงการ หรือแผนงานที่จะเป็นประโยชน์แก่มวลสมาชิก ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่ควรมองแต่เพียงผลประโยชน์เฉพาะหน้าหรือมองเห็นสิ่งที่ตนเองต้องเสีย โดยไม่พยายามทำ

ความเข้าใจเรื่องของธุรกิจและสู่ทางในอนาคตที่ยังมองไม่ชัดเจน ก็พยายามที่จะต่อต้านและขัดขวางไว้ก่อน อันเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจให้เข้าสู่ระบบสหกรณ์อย่างแท้จริง

2.7 บทบาทของฝ่ายจัดการกับการพัฒนางานสหกรณ์ออมทรัพย์

องค์คณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อสหกรณ์อีกฝ่ายหนึ่ง คือ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อันประกอบด้วย ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมายสหกรณ์

1) บทบาทของผู้จัดการกับการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในสหกรณ์จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หรือจะประพฤติมิชอบ หาประโยชน์ส่วนตัว ท้าให้สหกรณ์เกิดความเสียหายขึ้นนั้น ผู้จัดการเป็นผู้มีส่วนสำคัญ (อติเรก รัตนธัญญา, 2528 : 30) ดังที่สมจิตต์ ศุภบรรพต (2533 : 1-4) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ไว้เจริญ ซึ่งสามารถสรุปงานในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) การวางแผนงาน การวางแผนงานนั้นต้องทำกันเป็นคณะ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดแผนงานและนโยบาย ในขณะที่ผู้จัดการจะเป็นผู้สานักกับการวางแผนระยะสั้น และการทำห้แผนงานนั้นบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการจะเป็นผู้ให้คำชี้แนะแก่เจ้าหน้าที่ควบคุมให้เป็นไปตามแผน และต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่คณะกรรมการดำเนินการ เพื่อกำหนดแผนงานอย่างเหมาะสม

(2) การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารโดยให้ข่าวสารและข้อมูลที่ถูกต้องและเที่ยงตรงระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการ และมวลสมาชิก จะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีและแน่นแฟ้น และจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ก็คือ ผู้จัดการต้องรายงานสภาพการเงินต่อคณะกรรมการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

2) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวเจ้าหน้าที่และการปฏิบัติงาน เฉลิมพล คุณสัมพันธ์ (2533 : 67) ได้เสนอปัญหาที่มักเกิดขึ้นเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ การจัดคนไม่เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานบางสหกรณ์ยังมีระบบ "เส้นสาย" เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจและอนาคตในหน้าที่การงาน

ส่วนเสกสรร ศุภนสง (2533:172) ได้กล่าวถึงปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีสภาพปัญหาและสาเหตุที่สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) สภาพการทำงาน ปัญหาสำคัญคือ วิชาคนไม่ถูกกับงาน งานล้นมือ วิชาระบบ อุปกรณ์มากกว่า ระบบคุณธรรม ขาดความรู้ความสามารถ

(2) ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนไม่เหมาะสม ทำงานมาก สวัสดิการน้อย ไม่เป็นธรรม

(3) ไม่ได้รับการยอมรับ เช่น ไม่ให้เกียรติ ยกย่อง สรรเสริญเมื่อทำดี แต่ถ้าพลาดจะได้รับการตำหนิแทนที่จะได้รับการให้กำลังใจหรือให้อภัย ไม่ได้รับโอกาสสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิตหน้าที่การงาน

(4) สิ่งแวดล้อม เช่น ระบบการทำงานไม่มีระเบียบ ขาดการแบ่งสายงาน ที่ชัดเจน ขาดเครื่องอุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

3) แนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่ สำหรับแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ดังกล่าวมาแล้วนั้น เสกสรรค์ ศุภแสง (2533 : 172-173) ได้เสนอแนวทางแก้ไข ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) ศึกษาหรือเรียนรู้งานหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจน หรือเชี่ยวชาญ และต้องรู้เรื่องกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบ หรือข้อปฏิบัติหน้าที่ อย่างเข้าใจและชำนาญ
- (2) มองคนในแง่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- (3) อย่าใช้อารมณ์และคำพูดที่ไม่เหมาะสมในการติดต่อหรือสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น
- (4) เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา หรืออภิปรายเพื่อผลการพัฒนาแนวคิด และพัฒนางานหน้าที่ของตน

(5) พัฒนางานบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประทับใจแก่ผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น คณะกรรมการดำเนินการเป็นคณะบุคคลสำคัญมีบทบาทในการริเริ่มแผนงานตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนผู้จัดการมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้นำนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการไปปฏิบัติ โดยมีหน้าที่ทรัพยากรบริหาร คือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสมาชิกนั้นก็มีส่วนสำคัญในการรับทราบและให้ความเห็นชอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ บ่งชี้ว่าผู้ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูส่วนใหญ่มุ่งจะศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์และการเงิน แต่อย่างไรก็ตามได้มีงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่สามารถศึกษาค้นคว้ามาได้เช่น

Foxall (1977) ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะทางสังคมของการตลาดที่ดำเนินการโดยสหกรณ์ในประเทศไทย พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกษตรกรได้เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ การได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ความสะดวกสบาย มีความเชื่อในหลักการสหกรณ์ และทำตามบรรพบุรุษ

สุชาติ เอกณรงค์ (2520) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยการสร้างเกณฑ์การประเมินผลของสหกรณ์ออมทรัพย์ และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเกณฑ์ โดยเกณฑ์หนึ่งจะเป็นการพิจารณาในด้านการส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นหลัก ส่วนอีกเกณฑ์หนึ่งจะเป็นการพิจารณาในด้านการมั่นคงของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ การประเมินทั้ง 2 เกณฑ์จะอาศัยข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ เมื่อสิ้นปีดำเนินงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาทำการประเมินผลนั้น เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ในด้านของการประเมินผลสหกรณ์ออมทรัพย์ต่าง ๆ ได้

ประกายศรี ศรีรุ่งเรือง (2524 : 70 - 90) ได้ทำการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชิงราย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์และปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดความรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์ ถามความคิดเห็น ความรักดี และทัศนคติที่มีต่อสหกรณ์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปแบบร้อยละ หาค่ามัธยฐานเลขคณิต อัตราส่วน และวัดความสำเร็จของการดำเนินงานรูปของอัตราส่วน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยปรากฏว่าสมาชิกส่วนใหญ่ต้องการให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการ และผู้จัดการไม่ควรเป็นข้าราชการประจำ ส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ปรากฏว่าเป็นที่น่าพอใจ แต่การบริการยังไม่เป็นที่พอใจของสมาชิก สหกรณ์ยังขาดแคลนทุนดำเนินงาน สมาชิกโดยเฉลี่ยมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์

อินดี เจ้าแก้ว (2528 : 82 - 88) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรม ความคิดเห็น ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกสหกรณ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู

บุรีรัมย์ จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อดูผลของการดำเนินงานและศึกษาพฤติกรรมความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ การศึกษาครั้งนี้ใช้การทดสอบแบบวัดทัศนคติ ความคิดเห็นแบบ $t - test$ และไคสแควส์ และวัดความสำเร็จของการดำเนินงานโดยชี้แสดงในรูปของอัตราส่วน(ratio) ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมาก สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจหลักสหกรณ์ออมทรัพย์ และสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมขึ้นเรื่องการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีความรอบรู้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติ กรรมการมีความเข้าใจงานอำนาจหน้าที่ และการสั่งงาน อายุ การศึกษารายได้ ประสบการณ์ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกนั้น ไม่มีผลต่อพฤติกรรมความคิดเห็น ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก และกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ศุภกิจ อัสวชัย (2528) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูโดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกับสหกรณ์ออมทรัพย์โดยรวม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมาทำการเปรียบเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ปรากฏว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเป็นสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกค่อนข้างมาก แต่การขยายตัวด้านสินทรัพย์เป็นไปในอัตราที่ต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์โดยส่วนรวม นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้พบปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสามารถสรุปได้คือ

- 1) ไม่ค่อยมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน จึงทำให้การดำเนินงานไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิก
- 2) คณะกรรมการไม่ค่อยมีการกระจายอำนาจแบ่งหน้าที่ให้บุคคลอื่นรับผิดชอบ
- 3) คณะกรรมการดำเนินงานไม่ค่อยสนใจการดำเนินงาน เพราะมีการแต่งตั้งบุคคลมาทำหน้าที่ที่ขาดความสามารถ
- 4) การฝากเงินไม่ได้รับความสนใจจากสมาชิกเท่าที่ควร
- 5) การรับข่าวสารเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีน้อย

อภิจิต รัตนรกเมศ (2528) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด จากการประเมินผล โดยใช้อัตราส่วนต่าง ๆ ทางด้านการเงิน พบว่า สหกรณ์แห่งนี้มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และอยู่ในระดับที่น่าพอใจยิ่ง สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่

สามารถสรุปได้คือ 1) การขาดแคลนทุนดำเนินการ 2) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน 3) การขาดความสนใจและการให้ความร่วมมือของสมาชิก 4) การขาดการประชาสัมพันธ์

เดือนจิต สาริบุตร (2529) ได้ศึกษาบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก : ศึกษาเฉพาะกรณี สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนครราชสีมา จำกัด ประชากรที่ศึกษาได้แก่สมาชิกสหกรณ์จำนวน 142 คน รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและเอกสารของสหกรณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ค่าร้อยละ ค่าไคสแควร์ และค่า t - test ผลการวิจัยสรุปว่าสมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจงานหลักและวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับที่ควรจะเป็นโดย เฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกยังไม่รู้ และไม่เข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ ของตนเอง และสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าสหกรณ์มีบทบาทปานกลางในการส่งเสริมการออมของสมาชิก ในรูปของเงินสะสมค่าหุ้นรายเดือน แต่ไม่มีบทบาทประการใดในการส่งเสริมการออมในรูปของ การให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิก

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรชา (2530) ได้ศึกษาสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจน ปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุสำคัญในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ การกู้ยืมและ การรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกัน สมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำ โดย เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการถือใช้และแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ การให้ความเห็นชอบในการ กำหนดวงเงินกู้ยืม การกำหนดนโยบายของสหกรณ์และการควบคุมสหกรณ์

กนก รัตสุรรัตน์ และปรีชา อุยตระกูล (2531) ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ : ศึกษา เฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนครราชสีมา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินการ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนครราชสีมา จำกัด การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามควบคู่กับการสัมภาษณ์ และเอกสารรายงานการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการพรรณนาความเชิงคุณภาพ ผลการ วิจัยปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์อยู่ระดับต่ำ โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจงานเรื่องการจัดสรรผลทางเศรษฐกิจ การจำกัดอัตราเงินปันผล ตามหุ้นและการเฉลี่ยคืนตามส่วนแบ่งธุรกิจ สมาชิกเห็นด้วยกับการดำเนินการของสหกรณ์ทั้ง 3 ด้าน

คือ ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ด้านผู้จัดการและพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านการดำเนินการกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ออมทรัพย์โดยชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับมากกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่มิมีเงินออมกับสหกรณ์ประเภทอื่นอีกเลย ร้อยละ 89.1ของสมาชิกเคยกู้เงินกับสหกรณ์ เกือบครึ่งหนึ่งให้เหตุผลในการกู้เพื่อนำไปใช้หนี้ และสมาชิกเห็นว่าสหกรณ์เป็นแหล่งออมทรัพย์ที่สำคัญที่สุด และเป็นแหล่งที่พึ่งเมื่อมีปัญหาทางการเงิน

บริณา จิตราวัณท์(2533) ศึกษา บทบาทและทัศนคติของสมาชิก และคณะกรรมการที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จากัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ครู นครราชสีมา จากัดวิธีการศึกษาด้วยการใช้แบบสอบถามสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับบทบาท และทัศนคติ รวมถึงการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ อัตราส่วน และค่าโคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู นครราชสีมา จากัด ส่วนใหญ่จะสูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป รวมถึงระดับการศึกษาและประสบการณ์เคยเป็นกรรมการ ของคณะกรรมการดำเนินการ มีผลต่อบทบาทในการจัดการ

พวงผกา วรรณะปกรณ์ (2536) ได้ทำการวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จากัด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.2529 - 2533 การศึกษานี้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างสมาชิก และข้อมูลเอกสารรายงานประจำปี ข้อมูลที่นำมาหาอัตราส่วนทางการเงิน ค่าร้อยละ และโคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์แห่งนี้มีเสถียรภาพทางการเงินดีขึ้นตลอดระยะเวลา 5 ปี มีการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเฉลี่ยร้อยละ 99.39 ของสินทรัพย์รวม มีอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อรายได้เฉลี่ยร้อยละ 84.61 และมีอัตราเงินปันผลที่จ่ายให้หุ้นสามัญเฉลี่ยร้อยละ 80 สหกรณ์มีการจัดหาเงินทุนจากภายนอกเพิ่มขึ้นทุกปีเป็นเหตุให้ต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มขึ้นทุกปี เป็นเหตุให้กำไรสุทธิลดลง

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดประเภทของประชากรออกเป็น

3 กลุ่ม คือ

- 1) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด ประกอบด้วย กรรมการประจำหน่วย จำนวน 31 คน และกรรมการกลาง จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน
- 2) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด จำนวน 35 คน
- 3) ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด จำนวน 681 คน ซึ่งมาจากการคัดเลือกจากสมาชิกแต่ละหน่วยในอัตราส่วน สมาชิก 25 คน เลือกตัวแทนได้ 1 คน ซึ่งรายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังแสดงให้เห็น ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	ประชากร	จำนวน/คน
1)	คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครู	35
2)	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครู	35
3)	ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครู	681
รวม		751

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรในการวิจัย จำนวนแต่ละหน่วย

ลำดับที่	หน่วย	คณะกรรมการดำเนินการฯ (คน)	ตัวแทนสมาชิก (คน)
1)	จังหวัด ก.	2	50
2)	จังหวัด ข.	2	42
3)	สพอ. เมืองฯ	2	59
4)	อำเภอปากช่อง	1	37
5)	อำเภอบัวใหญ่	2	39
6)	อำเภอสีคิ้ว	1	24
7)	อำเภอปักธงชัย	1	30
8)	อำเภอราชค่าย	1	20
9)	อำเภอดง	1	22
10)	อำเภอจักราช	1	29
11)	อำเภอพิมาย	1	35
12)	อำเภอครบุรี	1	19
13)	อำเภอสูงเนิน	1	20
14)	อำเภอโนนสูง	1	32
15)	อำเภอโนนไทย	1	30
16)	อำเภอห้วยแถลง	1	19
17)	อำเภอชุมพวง	1	36
18)	อำเภอเสิงสาง	1	12
19)	อำเภอบ้านเหลื่อม	1	6
20)	อำเภอหนองบุญมาก	1	12

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรในการวิจัย จำแนกแต่ละหน่วย (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วย	คณะกรรมการดำเนินการฯ (คน)	ตัวแทนสมาชิก (คน)
21)	อำเภอขามทะเลสอ	1	10
22)	อำเภอขามสะแกแสง	1	12
23)	อำเภอแก้งสนามนาง	1	8
24)	อำเภอโนนแดง	1	8
25)	อำเภอประทาย	1	25
26)	อำเภอด่านขุนทด	1	37
27)	กิ่งอำเภอวังน้ำเขียว	1	8
28)	กรรมการกลาง	4	-
รวมทั้งสิ้น		35	681

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

(1) ศึกษาเอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรายงานกิจการประจำปี รวมทั้งระเบียบและข้อบังคับ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด

(2) กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของแบบสอบถาม และสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

(3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความตรง (Validity) โดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา(Content validity) ความตรงของโครงสร้าง (Construct validity) รูปแบบ

ของแบบสอบถาม (Format) ความสมบูรณ์ของคำชี้แจง และความเหมาะสมด้านการใช้ภาษา

(4) นำนแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับสหกรณ์
ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ซึ่งไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

(5) นำนแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาตรวจสอบ วิเคราะห์ และหาค่าสัมประสิทธิ์
ของความเที่ยง (Reliability) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งหมด
เท่ากับ 0.95 โดยใช้สูตรของ Cronbach (ประยูร อาษานาม, 2534 : 69)

2) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน
ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด
ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็น
แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ในการดำเนินงานของ
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)
โดยจำแนกสถานภาพและข้อบ่งชี้การดำเนินงานของสหกรณ์ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ

- (1) งานนโยบายและแผน
- (2) งานพัฒนาและสวัสดิการ
- (3) งานระเบียบและกฎหมาย
- (4) งานประชาสัมพันธ์
- (5) งานวิชาการ
- (6) งานติดตามและประเมินผล

ข. การดำเนินงาน

- (1) การส่งเสริมการออมทรัพย์
- (2) การให้บริการเงินกู้

- (3) การให้สวัสดิการแก่สมาชิก
- (4) การสาธารณประโยชน์
- (5) การรักษาความปลอดภัย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ

- (1) การดำเนินงานของคณะกรรมการ
- (2) การปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับ
- (3) การให้บริการเงินกู้
- (4) การให้บริการด้านออมทรัพย์
- (5) การให้บริการของเจ้าหน้าที่
- (6) การจ่ายโบนัสแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่
- (7) การจัดสวัสดิการต่าง ๆ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสำรวจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด มีลักษณะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้านตัวเลข โดยรายงานเปรียบเทียบผลการดำเนินงานย้อนหลัง 2 ปี คือปี พ.ศ. 2535 และ 2536 เปรียบเทียบกับปี 2537 ซึ่งเป็นปีที่ทำการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยทบทวนเอกสารจากนักคิดวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถึงประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด เพื่อขอความร่วมมือ อนุมัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการเก็บข้อมูลจาก

ตัวแทนสมาชิกโดยตรงในวันประชุมสามัญประจำปี วันที่ 29 มกราคม 2538 โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทั้งสิ้น 751 ฉบับ ได้รับกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 715 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.20 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน

ผู้ตอบแบบสอบถาม	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามที่ได้รับคืน	
		จำนวน	ร้อยละ
1) คณะกรรมการดำเนินการ	35	35	100.00
2) เจ้าหน้าที่	35	35	100.00
3) ตัวแทนสมาชิก	681	645	94.71
รวม	751	715	95.20

3.5 สถิติพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ค่าร้อยละ (%)
- 2) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
- 3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ ดังนี้

- 1) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
- 2) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบปลายเปิด (Open ended) วิเคราะห์โดยสรุปความคิดเห็นเป็นคำร้อยละ และแสดงรายละเอียดเป็นความเรียง

4) ข้อมูลที่ได้จากแบบสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานย้อนหลัง 2 ปี คือปี พ.ศ.2535 และ 2536 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2537

3.7 การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จากัด ในการนี้ที่คิดเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) สภาพปัจจุบันในการดำเนินงาน ใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

3.51 - 4.00	หมายถึง	มีการดำเนินงานเหมาะสมมากที่สุด
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการดำเนินงานเหมาะสมมาก
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการดำเนินงานเหมาะสมน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการดำเนินงานเหมาะสมน้อยที่สุด

2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน ใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

3.51 - 4.00	หมายถึง	มีปัญหามากที่สุด
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีปัญหามาก
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีปัญหาน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีปัญหาน้อยที่สุด

3) ความต้องการในการแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ใช้เกณฑ์แปลผลดังนี้

3.51 - 4.00	หมายถึง	มีความต้องการมากที่สุด
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีความต้องการมาก
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีความต้องการน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีความต้องการน้อยที่สุด