

บทที่ 2

องค์การทางสหกรณ์

1. วิวัฒนาการ โครงสร้างสังคมและวิสาหกิจสหกรณ์

อารยธรรมแรกเริ่มของมนุษย์ คือ การอยู่ร่วมกัน คนเรารวมกันเป็นชุมชนโดยธรรมชาติ เป็นเผ่าพันธุ์วงศ์ตระกูล และขยายออกเป็นครอบครัว มีการปกครองแบบพ่อปกครองคนในกลุ่มถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินร่วมกัน การตัดสินใจในกิจการใด ๆ เป็นอำนาจสิทธิ์ของหัวหน้าเผ่า ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่เบ็ดเสร็จ เป็นทั้งผู้พิพากษา ผู้นำทางทหาร เป็นนางงาน และผู้แบ่งปันอาหาร คนในกลุ่มจะได้รับการคุ้มครองปกป้องและสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิต แต่ทว่า จะไม่มีสิทธิ์อะไรทั้งสิ้น กฎหมายหรือกฎข้อบังคับก็ไม่มีตราไว้แต่อย่างใด ความคิดของคนในกลุ่มจะต้องลงรอยกัน และศาสนาเหมือนพระเจ้า ลักษณะโครงสร้างดังกล่าวนี้เปิดโอกาสให้ผู้นำหรือชนชั้นปกครองใช้อำนาจของตนในทางมิชอบ บรรดาผู้เป็นหัวหน้าจึงทำการกดขี่ประชาชน และก่อตั้งเผ่าเผด็จ ประเทศชาติ และจักรวรรดิของตนเป็นอิสระ โครงสร้างสังคมแบบนี้ยังมีปรากฏให้เห็นอยู่ในหลายประเทศในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิวัติอันยิ่งใหญ่ เริ่มจากขบวนการปลดปล่อยให้เป็นอิสระ เริ่มจากชาวกรีก ได้รับรองคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยการสนับสนุนจากคริสตศาสนา วิถีของประวัติศาสตร์จึงหันสู่ลัทธิปัจเจกชนนิยม การขัดแย้งทางชนชั้นและความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นของสังคมยังผลให้โครงสร้างแบบเจ้าของร่วมอ่อนตัวลง และเกิดมีการปฏิวัติเป็นขั้นตอนสู่อารยธรรมปัจเจกชนนิยมในกาลต่อมา

การปฏิวัติทางเศรษฐกิจ เป็นการต่อสู้ดิ้นรนของปัจเจกบุคคลในการปลีกตัวออกจากครอบครัวเพื่ออิสระภาพในชีวิตการเงิน และเพื่อหาความร่ำรวยใส่ตัวเองด้วยการประกอบการค้า หรือใช้ทักษะ ทำให้เกิดเศรษฐกิจการใช้เงินตรา เกิดมีวิสาหกิจ และมีการรวมกันเป็นบริษัท

เพื่อให้มีอำนาจเหนือคู่แข่งกัน นับตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 18 และ 19 เป็นต้นมา เป็นยุคของการพัฒนาและเจริญรุ่งโรจน์ของลัทธิเศรษฐกิจทุนนิยม เริ่มจากการค้าถึงการธนาคารและการเงิน

การปฏิวัติทางปัญญาอันเป็นยุคฟื้นฟูวิชาการ (renaissance) ในยุโรประหว่างศตวรรษที่ 14 - 16 ทำให้คนค้นพบการใช้เหตุผลและความคิดอย่างอิสระเสรี จึงก่อให้เกิดวิทยาศาสตร์

การปฏิวัติทางการเกษตรดำเนินไปอย่างช้า ๆ และแพร่กระจายอยู่หลายศตวรรษ ทำให้ชาวนาปลดปล่อยตนเองออกจากรูปแบบของการเพาะปลูกร่วมกัน อันเป็นกฎที่ใช้บังคับมาแต่ก่อน และได้ทำการต่อสู้อย่างดุเดือดเพื่อปลดปล่อยพันธนาการของระบบศักดินา จนกลายเป็นชาวนาอิสระที่มีที่ดินเป็นของตนเอง

การปฏิวัติทางการเมืองนำมาซึ่งประชาธิปไตยในคอมมูนยุคกลาง ด้วยการต่อสู้ของประชาชนเพื่ออิสระจากเจ้านายเหนือหัว ต่อมากลายเป็นระบบการเมืองที่สมบูรณ์ในทางความคิดและความมุ่งมาดปรารถนาแห่งศตวรรษที่ 18 ด้วยระบบอำนาจย่อมมาจากประชาชนและต้องใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของประชาชน ประชาชนจึงประสบชัยชนะด้วยการได้รับเสรีภาพขั้นมูลฐาน

ในที่สุด เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการสะสมทุนการค้าและการธนาคาร จึงเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ก่อเกิดลัทธิทุนนิยมสมัยใหม่ และความก้าวหน้าทางวัตถุอย่างมากมายในศตวรรษที่ 19

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ยังผลให้ลัทธิปัจเจกชนนิยมก้าวไปอย่างขนานใหญ่ เปิดโอกาสสำหรับการคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอื่น ๆ ทุกด้านนี้คือ การปลดปล่อยขุมกำลังอันมหาศาล เป็นการปลดปล่อยบุคลิกภาพของมนุษย์ อันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ในประวัติศาสตร์ ดังนั้นในศตวรรษที่ 19 ลัทธิปัจเจกชนนิยมได้ประสบชัยชนะ ทำให้สังคมกระจายไปในลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล "องค์การกลาง" ต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ เช่น บริษัท สหภาพแรงงาน จะได้รับการแบ่งเล็งหรือว่าบางที่เป็นสิ่งต้องห้าม หรือไม่ก็ถูกจำกัดหน้าที่ ถูกลดบทบาทลง (เช่น เทศบาล) คงมีองค์การเพียงไม่กี่ประเภท เช่น สมาคมอาชีพที่เป็นสาขาของสถาบันเกษตรกรเท่านั้นที่ยังหลงเหลืออยู่ในสมัยนั้น รัฐจะงัดวันมากที่สุดในท่าทีที่จะทำได้ในการเข้าไปแทรกแซงเศรษฐกิจ โดยอ้างความคิดเสรีนิยมว่า การปลดปล่อยพันธนาการของคน

ทั้งมวลด้วยการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน ไปสู่การมีประสิทธิภาพสูงสุด การประสานกลมกลืน และความยุติธรรม และว่า "ระบบธรรมชาติ" (natural order) ควรเป็นสิ่งถาวรเพราะ เป็นสิ่งที่ดีที่สุดใน

ต่อมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงข้าม ประวัติศาสตร์หันกลับสู่อดีตอีกครั้งหนึ่ง ลัทธิปัจเจกชนนิยมเสื่อมกำลังลงและเริ่มถดถอย และมีแนวโน้มกลับไปสู่ระบบการเป็นเจ้าของร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง เหตุผลก็คือ

ประการแรก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอันเป็นผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้พวกคนงานจำต้องรวมกันเข้าเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่คนงานเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อที่จะนำเทคนิคใหม่ ๆ ไปใช้ในการผลิต งานดังกล่าวต้องใช้ทุนเพิ่มขึ้นมหาศาล ซึ่งลำพังแต่ละคนหาได้ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องร่วมกันก่อตั้งบริษัทจำกัด ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี ทำให้มีการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ร่วมกันในกิจกรรมทดลองที่ต้องลงทุนสูง และการที่ต้องลงทุนขนาดใหญ่มากขึ้น จึงต้องดำเนินการในรูปธุรกิจและองค์กรขนาดใหญ่ แต่เนื่องจากกิจการดังกล่าว ต้องลงทุนสูงเกินกว่าที่จะรับการเสี่ยงภัยในตลาดแข่งขันโดยลำพัง ทำให้ต้องหาทางออกที่แน่นอนในตลาดที่มีการจัดระเบียบ อันสามารถกำหนดอุปทานรวมให้เป็นไปตามอุปสงค์ในตลาดนี้คือ ที่มาของธุรกิจผูกขาดในรูปของทรัสต์ คาร์เทล และวิธีการผูกขาดอื่น ๆ ระบบเศรษฐกิจทุนนิยมทำให้เกิดระบบการมีกรรมสิทธิ์ร่วมกัน และการวางแผนของเอกชนด้วยความไม่สมัครใจ ทำหน้าที่หากำไรจากคนส่วนใหญ่ในสังคม

ประการที่สอง ด้วยเหตุที่เงื่อนไขซึ่งระบบทุนนิยมกำหนดให้กับชนชั้นผู้ใช้แรงงานนั้น ก่อให้เกิดสภาวะการทำงานอันไร้มนุษยธรรม และทำลายมาตรฐานแห่งชีวิต เหล่านี้มันแต่จะเร่งเร้าปฏิกิริยาโต้ตอบและความกระตือรือร้นถึงที่สุด เพราะเหตุที่พวกชนชั้นกลางมีแต่จะร่ำรวยขึ้นและมุ่งแต่การสะสมทุน

หลังจากได้ใช้ความพยายามที่ไร้สาระเสาะหาทิศทางต่างๆ นานาในการแก้ไขชะตากรรม ไม่ว่าจะใช้วิธีขอมสขบต่อกฎระเบียบเก่าแก่ของบริษัท หรือการทำลายเครื่องจักร หรือขอมให้ถูกขับไล่เมื่อก่อนการจลาจลด้วยความจนตรอก พวกคนงานได้ประจักษ์แจ้งยิ่งขึ้นทุกทีว่าการเปลี่ยนแปลงในระยะเบียดบังสังคมที่จะอยู่ข้างเคียง อารูธอย่างเดี๋ยวกี่เขามีอยู่ คือ การผนึกกันเป็นสมาคมเท่านั้น ที่จะมีการเปลี่ยนสถานภาพจากความอ่อนแอไปสู่การมีพลังได้

ปัญหาของสังคมที่จะต้องรับมือได้มีแต่เฉพาะในเรื่องของความอัปมงคลทางวัตถุ เท่านั้น ในสภาพที่ดำรงอยู่สังคมปัจเจกบุคคล ไม่ได้ยอมให้ความสุขแก่คนเลย ประชาชนมากมายโดยเฉพาะชนชั้นผู้ใช้แรงงานต้องทำการต่อสู้ทุกรูปแบบ แม้แต่ระหว่างกันและกันเพื่อเอาชีวิตรอด ซึ่งทำให้คนกลายเป็นสุนัขป่าเผชิญหน้ากับคนที่เป็นมิตร เผชิญกับความป่าเถื่อนของการแข่งขัน ซึ่งถ้าหากไม่สามารถทำลายคู่ต่อสู้ได้ก็ต้องถูกทำลาย ชัยชนะที่โหดร้ายหรือชอบธรรมน้อยที่สุดจึงขัดแย้งอย่างรุนแรงกับความต้องการในส่วนลึกของมนุษย์และจริยธรรมที่เคยยึดถือกันมาตั้งแต่ดั้งเดิม

มนุษย์เรามีความต้องการที่จะปลุกฝังความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเป็นมิตรสหายและความสามัคคีกลมเกลียว และมีความต้องการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผูกพันกับตนเองด้วยความเต็มใจเพื่อรวมพลังทั้งหมดเข้าเป็นหนึ่งเดียว นั่นคือ จริยธรรมของผู้ใช้แรงงานที่สืบทอดกันมาเป็นเวลายาวนาน จริยธรรมได้ก่อพื้นฐานที่เรียกได้ว่าเป็นอุดมการณ์อันเกิดขึ้นโดยธรรมชาติของชนชั้นผู้ใช้แรงงาน หรือวัฒนธรรมของคนงาน จริยธรรมยืนยันค่านิยมทางศีลธรรมของคนงานซึ่งทำให้เกิดมีศักดิ์ศรีแก่คนที่สามารถช่วยตนเองได้ หรืออย่างน้อยก็กระตุ้นความรักการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นค่านิยมทางศีลธรรมที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่ง ด้วยการแสดงออกซึ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติตามวินัยที่จำเป็นต่อการทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยการช่วยซึ่งกันและกัน และงดเว้นไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสามัคคี ความยุติธรรมทางสังคมเป็นสิ่งต้องการโดยรีบด่วน เพราะหากปราศจากความยุติธรรมแล้ว ความสมานฉันท์ย่อมไม่ปรากฏขึ้นได้

ประการสุดท้าย คือ จิตสำนึกทางชนชั้น จิตสำนึกทางชนชั้นทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการแสดงบทบาทของชนชั้นที่ได้รับความปวดร้าวมากที่สุดจากการถูกกดขี่ขูดรีด คนงานที่ถูกบีบคั้นจากความพยายามจนได้รับการปลุกเร้าพลังอำนาจดังกล่าวนี้ พวกเขาได้รู้แจ้งเห็นสังขารและได้รับการชี้นำจากนักสังคมนิยมรุ่นแรก เช่น โอานัน, พูรีเออร์, หลุยส์ บลังก์ และปรูดอง แล้วหันไปสู่ลัทธิสมาคม (associationism)

จากที่ได้ทบทวนและพิจารณาถึงประสบการณ์ในอดีตของระบบสมาคมในรูปแบบต่างๆ การเล็งลึกความคิดที่จะสร้างสังคมยูโทเปีย จากความผิดพลาดที่ได้ประสบมาครั้งแล้วครั้งเล่า พวกคนงานก็ได้พบรูปแบบการทำการกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถปรับเข้ากับสภาวะที่เป็นจริงแห่งกาลเวลา ในระยะเริ่มแรก ขบวนการสมาคมนิยมได้เจริญเติบโตและการทำงานสร้างสรรค์

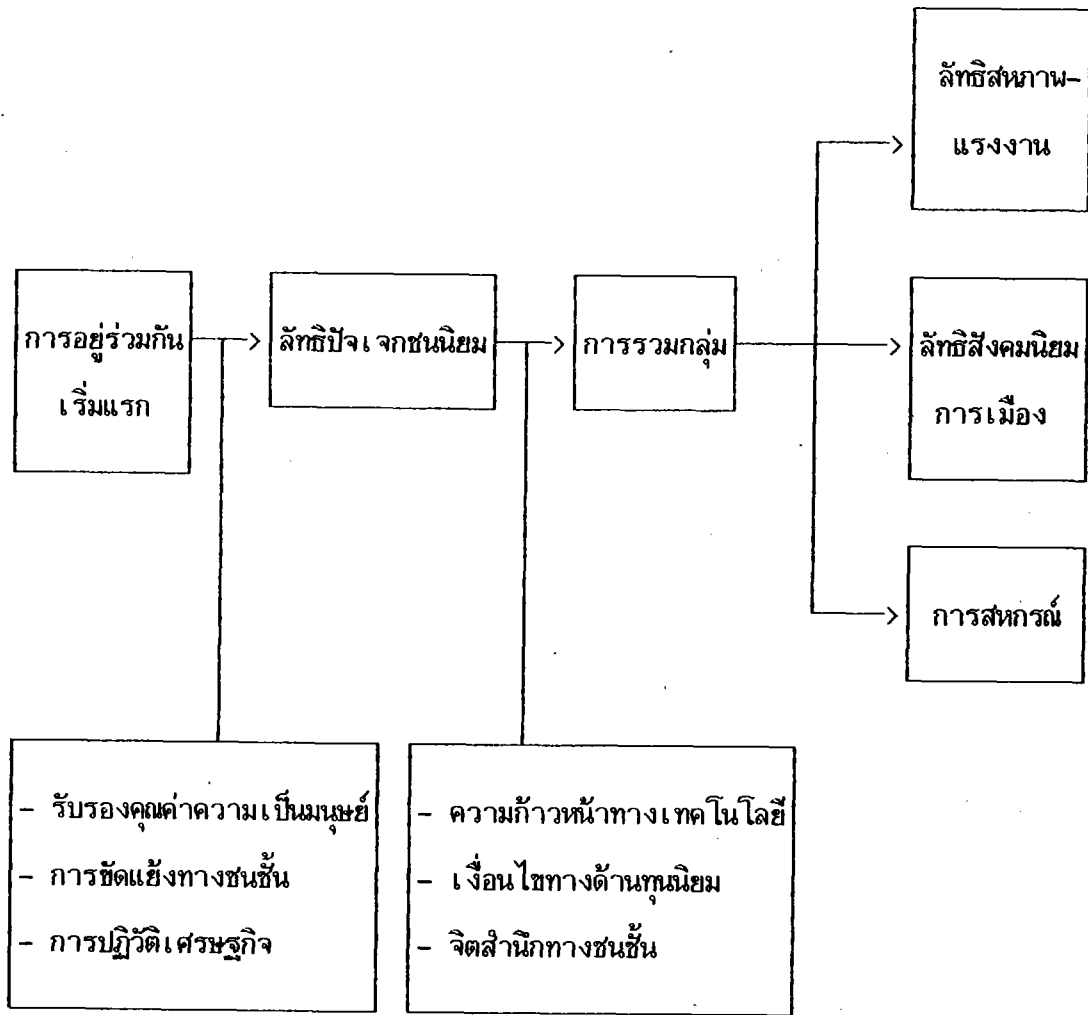
ถึงแม้จะมีลักษณะสับสน คลุมเคลือบ ห่างจากความเป็นจริงอยู่มาก และยังไม่มีความวิวัฒนาการและวิธีการที่แน่นอนก็ตาม สมาคมมากมายของคนงานในรุ่นแรก และส่วนหนึ่งเป็นสมาคมสังคมนิยม (friendly society) สหภาพแรงงาน (trade union) และสหกรณ์ ในขณะเดียวกัน ขบวนการนี้พอจะกล่าวได้ว่าเป็นต้นกำเนิดของขบวนการแรงงาน และจากที่ได้ผ่านประสบการณ์มาเป็นลำดับ ทำให้สมาคมต่าง ๆ มีรูปแบบการดำเนินงานเด่นชัด แต่ละแบบต่างก็มีวิธีการและโครงสร้างอันเหมาะสมของตนเอง ขบวนการแรงงานได้พัฒนาและก้าวไปพร้อมกับการแตกออกเป็นสามสายใหญ่ ๆ คือ ลัทธิสหภาพแรงงาน (trade unionism) ซึ่งเปลี่ยนรูปตลาดแรงงานไปสู่การเจรจาต่อรองกับนายจ้าง อันเป็นตัวชี้ขาดสำคัญที่สุดในอันที่จะปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของคนงาน ลัทธิสังคมนิยมทางการเมือง (political socialism) ซึ่งปฏิบัติการผ่านสื่อกลางอำนาจใช้อิทธิพลบังคับหรือเอาชนะทางการเมือง เพื่อที่ชนชั้นผู้ใช้แรงงานจะได้รับการปกป้องคุ้มครองในด้านกฎหมาย นโยบายเศรษฐกิจ การจ้างงานเต็มที่ และการกระจายความมั่งคั่งอย่างเป็นธรรม

สุดท้ายคือ การสหกรณ์ ซึ่งได้พยายามก่อตั้งขึ้นในยุโรปมาตลอดช่วงระยะตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 และได้ปรากฏเป็นขบวนการอย่างแท้จริง และสืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เมื่อชาวเมืองรอชเดลแห่งประเทศอังกฤษ ได้ก่อตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมความสำเร็จในปี 1844

การสหกรณ์รุ่นแรก ๆ ต่างเกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมทางสังคมอย่างเดียวกัน ในยุคสมัยเดียวกัน ในท่ามกลางความระทมทุกข์ของชนชั้นกรรมมาชีพ เกิดขึ้นจากการกดขี่และได้รับการเห็นด้วยวิญญานลัทธิสหภาพแรงงานและสังคมนิยม และต่างก็แสดงออกซึ่งความปรารถนาสูงส่ง ล้ำลึกและจินตนาการแห่งชีวิตอย่างเดียวกัน

กล่าวสำหรับการสหกรณ์การเกษตร ถึงแม้ว่าจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขอิทธิพลทางอุดมการณ์ที่อ่อนกว่า แต่เกิดขึ้นในลักษณะคู่ขนานกัน คือ จากความยากจนของชาวนา จากความรู้สึกที่เป็นหัวอกเดียวกันในความยากจน ต้องการอย่างเดียวกันเพื่อประกอบกิจการร่วมกัน อันเป็นมรรควิธีเดียวที่จะหลุดพ้นความยากจน ยิ่งไปกว่านั้นด้วยการก่อตั้งสหกรณ์ พวกชาวนายังได้ค้นพบวิญญานและประเพณีของสถาบันชุมชนเกษตรเก่าแก่อีกด้วย (ถวิล เลิศประเสริฐ, 2528 : 1-5)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์มีการพัฒนามาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมมนุษย์ซึ่งมีขั้นตอนตามแผนภาพนี้ คือ



กล่าวคือ เริ่มแรกมนุษย์มีการอยู่ร่วมกัน ต่อมาได้รับเงินไขด้านการรับรองคุณค่าความเป็นมนุษย์ การขัดแย้งทางชนชั้น การปฏิบัติเศรษฐกิจ จนเข้าสู่ลัทธิปัจเจกชนนิยม ซึ่งมีความเจริญรุ่งเรืองมาก ทำให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ มากมาย จนถึงสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม มนุษย์ก็กลับเข้ามารวมกลุ่มอีกครั้ง ในส่วนนี้เองได้เกิดลัทธิสหภาพแรงงาน ลัทธิสังคมนิยมทางการเมือง และการสหกรณ์ในที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นผลพวงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมมนุษย์นั่นเอง

2. ความหมายของสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามคำว่า "สหกรณ์" ดังเช่น Calvest (1933 : 14) ได้กล่าวว่า สหกรณ์เป็นองค์การแบบหนึ่งที่บุคคลรวมกันเข้าด้วยความสมัครใจในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยยึดหลักความเสมอภาคเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของตนเอง

Fay (1948 : 5) ได้กล่าวว่า สหกรณ์เป็นสมาคมที่ก่อตั้งขึ้นในกลุ่มคนที่อ่อนแอ เพื่อความมุ่งหมายในการดำรงร่วมกัน และดำเนินการด้วยน้ำใจที่ไม่เห็นแก่ตัว โดยมีข้อกำหนดว่าทุกคนที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่สมาชิกภาพ มีส่วนในผลตอบแทนตามส่วนการใช้ประโยชน์สมาคมของตน

Packel (1956 : 2) ได้กล่าวว่า สหกรณ์เป็นสมาคมที่ให้บริการทางเศรษฐกิจ โดยไม่คิดกำไรในฐานะผู้ประกอบการ และบุคคลผู้รับบริการของสมาคมต่างเป็นเจ้าของและเป็นผู้ควบคุมกิจการโดยเท่าเทียมกัน

กล่าวโดยสรุป สหกรณ์ หมายถึง องค์การแบบหนึ่งซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ โดยยึดหลักเสมอภาคของกลุ่มคนที่อ่อนแอ โดยให้บริการทางเศรษฐกิจไม่คิดกำไร

การดำเนินการของสหกรณ์ยึดหลักการรวมกันเป็นข้อสำคัญ เพราะการรวมกันนั้นจะทำให้เกิดพลังที่จะสามารถแก้ไขปัญหาของสมาชิกที่ได้ร่วมกันตั้งสหกรณ์ได้ และเนื่องจากสหกรณ์โดยทั่ว ๆ ไปเกิดขึ้นจากการรวมกันของผู้ที่ประสบปัญหาในการประกอบอาชีพ และผู้ที่มีฐานะอ่อนแอทางเศรษฐกิจอยู่แล้ว ฉะนั้น ถ้าหากไม่สามารถที่จะรวมกันได้อย่างเหนียวแน่นและถาวรแล้ว ก็ย่อมจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ดังนั้น หลักการสำคัญที่จะทำให้การรวมกันของสหกรณ์มีความมั่นคงและถาวร ได้ก็โดยสหกรณ์ยึดหลักในการปฏิบัติตามหลักสหกรณ์ 6 ประการคือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย
3. การจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น (เพียงไม่เกินอัตราดอกเบี้ย)
4. การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก

5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

ดังนั้น วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักเกณฑ์มาใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเทศก็จะมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป เช่น ในการจัดตั้งการระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2529)

3. สหกรณ์ในลักษณะต่าง ๆ

สหกรณ์อาจมองได้หลายแง่มุมดังนี้ คือ

3.1 สหกรณ์เป็นลัทธิ เพราะสหกรณ์มีแนวคิดอันเป็นรากฐานหรือปรัชญา หลักการ และแนวปฏิบัติที่เด่นชัดแตกต่างจากลัทธิอื่น ๆ ปรัชญา หลักการ และแนวปฏิบัติของสหกรณ์มีผู้ค้นคิดเผยแพร่จนเป็นที่เชื่อถือและนำมาปฏิบัติกันเป็นเวลานานจนสามารถมองเห็น ได้ชัดเจน

3.2 สหกรณ์เป็นกระบวนการทางสังคม สหกรณ์เป็นการริเริ่มและเคลื่อนไหวของประชาชนในการร่วมมือประกอบกิจกรรมอย่างมีระบบ ภายใต้กฎและกติกาของสหกรณ์ เป็นการร่วมมืออย่างถาวร เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคม แก่สมาชิกชุมชน กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ เริ่มจากสังคมเล็ก ไปสู่สังคมใหญ่ ไปจนถึงความร่วมมือระหว่างประเทศและทั่วโลกในที่สุด

3.3 สหกรณ์เป็นองค์การ สหกรณ์เป็นการรวมคนและทรัพยากรอื่น ๆ มีการจัดองค์การและกระบวนการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สหกรณ์เป็นองค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่น ในด้านธุรกิจ สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจแบบพิเศษต่างจากธุรกิจอื่น การดำเนินงานของสหกรณ์นอกจากจะยึดหลักธุรกิจที่ดีแล้ว ยังมีปรัชญาและหลักการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายทางสังคมด้วย

3.4 สหกรณ์เป็นเครื่องมือของการศึกษา สหกรณ์ที่ดีจะเป็นแหล่งให้การศึกษาแก่สมาชิกอย่างไม่ขาดสาย เช่น สหกรณ์การเกษตรจะให้การศึกษาแก่สมาชิกให้รู้จักซื้อสิ่งของและรู้ถึงคุณค่าที่แท้จริงของสินค้า

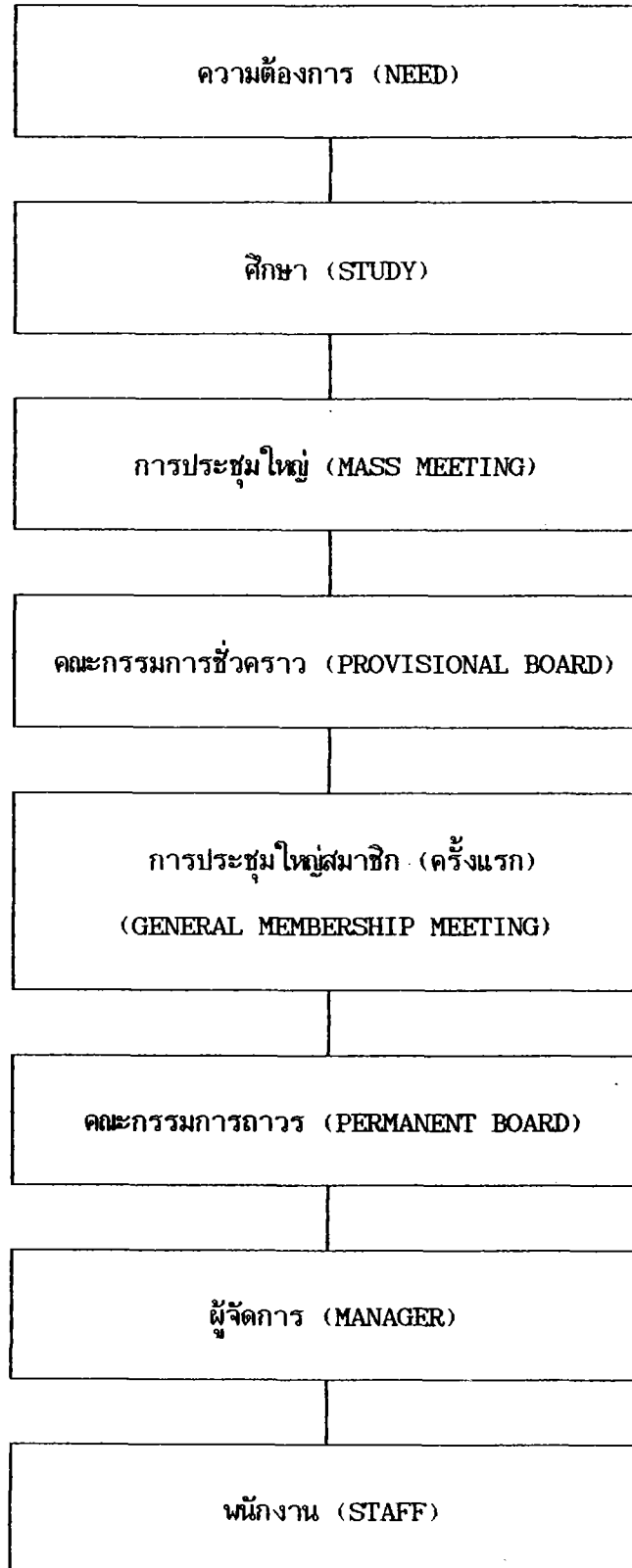
3.5 สหกรณ์เป็นโรงเรียนประชาธิปไตย ขบวนการสหกรณ์อยู่บนฐานแห่งประชาธิปไตย ด้วยการเคารพต่อสิทธิของปัจเจกชนอย่างถูกต้อง องค์การสหกรณ์ที่จะใช้วิถีปฏิบัติทางประชาธิปไตยในการประชุมการเลือกตั้งเจ้าหน้าที่และการควบคุมอื่น ๆ (ถวิล เลิศประเสริฐ, 2528 : 29-30)

4. กระบวนการจัดสหกรณ์

กระบวนการจัดสหกรณ์มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ความต้องการ ประชาชนมีความต้องการเพื่อให้มีสหกรณ์
2. การศึกษาความเหมาะสม เป็นการศึกษาลู่ทางเป็นไปได้ เพื่อความสำเร็จของสหกรณ์
3. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมใหญ่ของผู้จะเข้าเป็นสมาชิก ซึ่งควรจะมีขึ้นหลายครั้ง กิจกรรมสำคัญของการประชุม เช่น การแถลงและอภิปรายข้อเสนอการก่อตั้งสหกรณ์ การพิจารณาและอภิปรายรายงานการสำรวจ รายงานของกลุ่มศึกษา พิจารณาร่างข้อบังคับเลือกตั้ง คณะผู้ก่อตั้งหรือคณะกรรมการชั่วคราว เพื่อดำเนินการรับสมาชิก รวบรวมหุ้นและดำเนินการจดทะเบียนสหกรณ์
4. คณะกรรมการดำเนินการชั่วคราวดำเนินการขอจดทะเบียนสหกรณ์
5. การประชุมใหญ่สมาชิก (หรือประชุมผู้แทนสมาชิก) เพื่อรับทราบรายงานของคณะกรรมการดำเนินการชั่วคราว เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
6. คณะกรรมการดำเนินการเข้าบริหารกิจการ
7. การจัดจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการเพื่อทำหน้าที่จัดการธุรกิจ
8. การจัดจ้างพนักงานและการดำเนินธุรกิจ

ภาพที่ 1
กระบวนการจัดสหกรณ์

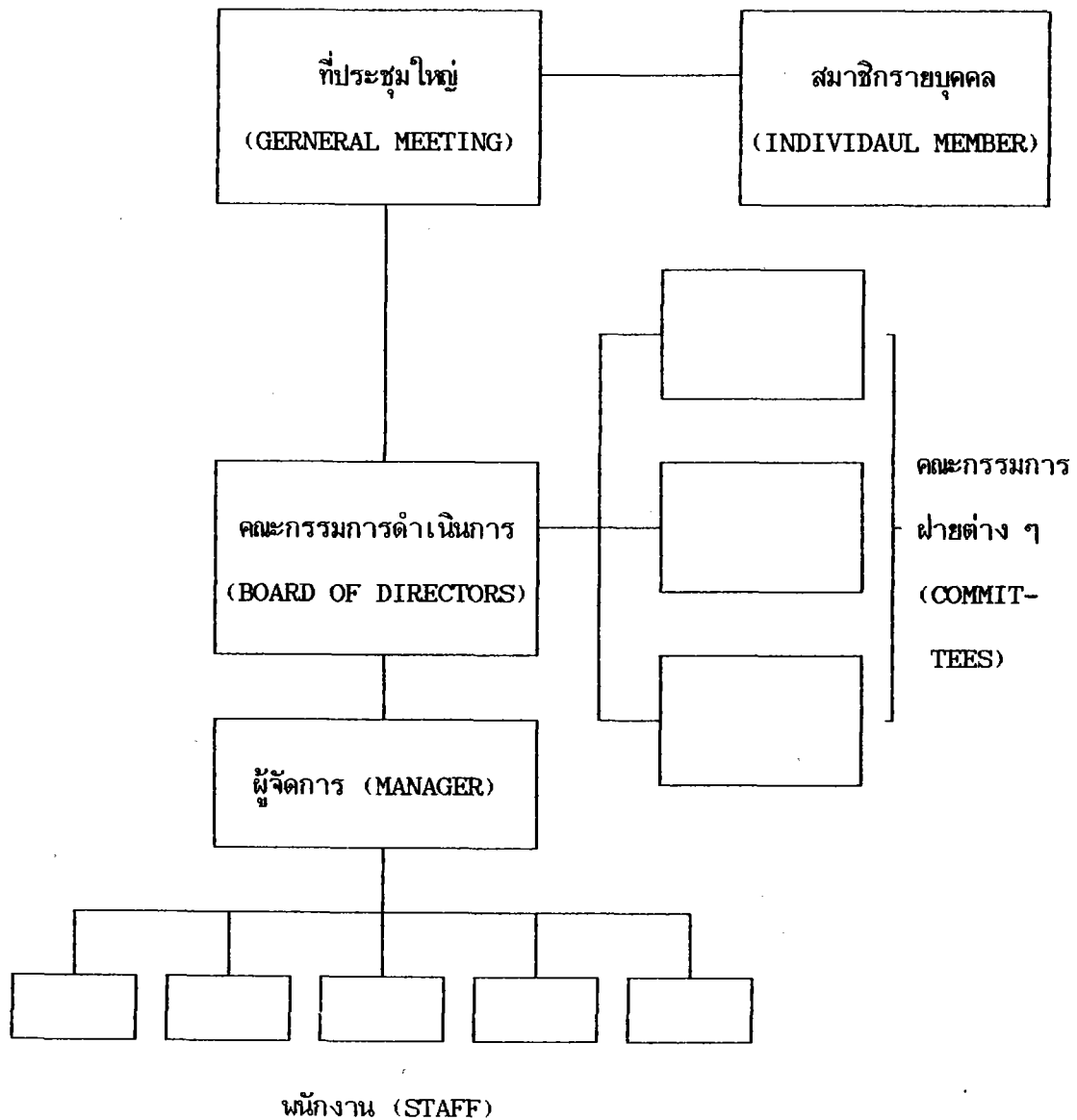


5. โครงสร้างสหกรณ์

โครงสร้างภายในองค์การสหกรณ์จะมียอดประกอบดังนี้คือ ที่ประชุมใหญ่ สมาชิกหรือที่ประชุมผู้แทนสมาชิก (กรณีการประชุมใหญ่โดยผู้แทน) ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการแต่งตั้งผู้จัดการเพื่อจัดการธุรกิจสหกรณ์ ต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นแผนภาพโครงสร้างการจัดองค์การ

ภาพที่ 2

โครงสร้างการจัดองค์การของสหกรณ์



6. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ

การเสนอความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะชี้ให้เห็นถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ว่ามีอยู่อย่างไร และมีความประสานสัมพันธ์กันอย่างไร ที่จะทำให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในที่นี้จะกล่าวถึงหัวข้อดังต่อไปนี้

- 6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการ
- 6.2 หน้าที่และความรับผิดชอบฝ่ายจัดการ
- 6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ
- 6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่สมาชิก ให้ความคุมการดำเนินงานของสหกรณ์แทนตน พยุงศักดิ์ เพ็ชรจำรูญ (2529 : 11) ได้กล่าวถึง

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

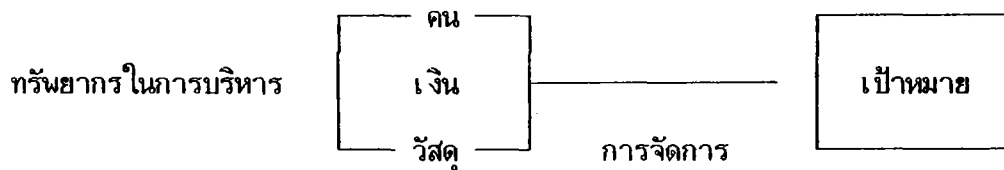
- ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- กำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสหกรณ์
- จ้างผู้จัดการที่มีความสามารถ
- ควบคุมค่าใช้จ่ายในการลงทุน
- อนุมัติงบประมาณ
- ควบคุมการใช้จ่ายเงินพิจารณาว่ามีเงินเพียงพอหรือไม่
- ให้คำแนะนำต่อที่ประชุมใหญ่ในการเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ
- ควบคุมการรับสมาชิก

6.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ

ฝ่ายจัดการนั้นจะประกอบด้วย ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ โดยในที่นี้จะกล่าวถึงแต่ละส่วน คือ

ก. ผู้จัดการ คือ ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการที่ดีควรเป็นผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานบริหารทั่วไป

และจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขางานเฉพาะที่ตนจะรับผิดชอบด้วย ผู้จัดการที่ดีควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการในการบริหาร อันได้แก่ ความรู้และความสามารถในการวางแผน (planning) การจัดระบบงาน (organizing) การจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (motivating or actualing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ผู้จัดการที่ดีควรมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างในการบริหารงาน และจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้ทรัพยากรในการบริหาร (administrative resourceer) อันได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุ (materials) ประกอบกับความรู้ทางวิชาการจัดการ (management) เพื่อผลิตงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูง



หน้าที่ผู้จัดการ

- ศึกษาและเสนอแนะคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางนโยบาย
- ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประจำวัน
- รักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- ส่งเสริมให้สมาชิกใช้บริการของสหกรณ์
- จัดให้มีการสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกและบุคคลภายนอก
- รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบ
- ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปให้มี

ประสิทธิภาพ

ข. พนักงาน คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานตามการบังคับบัญชาของผู้จัดการและตามนโยบายของสหกรณ์ ความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถ เข้มแข็ง และซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานอยู่มาก หน่วยงานอาจสร้างหรือสกัดกั้นความเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้ พนักงานเป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกผู้ถือหุ้น พนักงานจึงอาจสร้างความนิยมหรือกระทำในสิ่งตรงข้าม โดยที่สมาชิกต้องติดต่อกับพนักงานบ่อยครั้งที่สุด ความระมัด

ระวางยิ่งยวดในการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานสหกรณ์ไม่ควรจะรู้แต่เพียงลักษณะทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ที่ตนจัดการให้สมาชิกเท่านั้น ต้องสามารถสร้างภาพพจน์ที่ขึ้นชื่อด้วยความสามารถในการเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดี และอุทิศตนเพื่อบริการสมาชิก

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ

ความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้จัดการ และคณะกรรมการดำเนินการ เป็นปัจจัยที่สำคัญในความสำเร็จของสหกรณ์ หากความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายดำเนินไปด้วยดี คณะกรรมการดำเนินการย่อมเป็นแหล่งเพิ่มพูนความคิด เป็นพลังชี้แนะในการเน้นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์สำคัญและทำหน้าที่ในฐานะที่ปรึกษา

ฝ่ายจัดการจะรับนโยบายมาจากคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อนำมาปฏิบัติให้สหกรณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยนโยบายได้มาจากที่คณะกรรมการดำเนินการวินิจฉัยหรือแปลความต้องการของสมาชิกและกำหนดนโยบายขึ้นมา

กล่าวคือ งานของสหกรณ์อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ และประสิทธิผลของการบริหารย่อมขึ้นอยู่กับขีดขั้นของกาพัฒนาการทำงานเป็นคณะ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการมีสิ่งที่ควรกล่าวดังนี้

(1) รากฐานอันแข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาความรู้สึกของการทำงานเป็นคณะ จะมีได้ก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจบทบาทและสถานการณ์ของฝ่ายตน และรู้ เคารพ และเข้าใจบทบาทและสถานการณ์อีกฝ่ายหนึ่งด้วย

(2) บรรยากาศที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ การปรึกษาหารือระหว่างกัน การประชุมกันโดยสม่ำเสมอ การรายงานกิจการเป็นระยะ ๆ และการน่านโยบายไปปฏิบัติ บรรยากาศดังกล่าวนี้เป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าที่กลมกลืนไปสู่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(3) ทักษะคติของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายที่มีต่อกัน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน คณะกรรมการดำเนินการต้องมีความรู้สึกว่าผู้จัดการมีความสามารถและคุณภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการย่อมต้องการทราบทัศนะ และข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการพิจารณาของผู้จัดการเมื่อมีการตัดสินใจเรื่องนโยบาย

การขยายการดำเนินการ โครงการทางการเงิน และอื่น ๆ การตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการจะมาจากข้อมูลที่ได้จากผู้จัดการ ผู้จัดการย่อมต้องสนับสนุนนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน ผู้จัดการต้องมีความเชื่อมั่นในบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการด้วย

7. หน้าที่ในการจัดการสหกรณ์

หน้าที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์มีหลายประการด้วยกัน คือ

- 7.1 การวางแผน (planning)
- 7.2 การจัดองค์การ (organizing)
- 7.3 การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)
- 7.4 การอำนวยการหรือการสั่งการ (directing)
- 7.5 การควบคุม (controlling)

7.1 การวางแผน

การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีทางปฏิบัติเป็นการล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จตามความต้องการ เป็นกระบวนการคิดพิจารณา (thinking) การใช้ดุลยพินิจ (judging) และการตัดสินใจ (deciding) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการพิจารณาว่าจากจุดยืนของการดำเนินธุรกิจที่ได้รับความสำเร็จ สหกรณ์ต้องบรรลุถึงจุดใดในสิ้นระยะเวลาที่กำหนด การวางแผนอาจเป็นระยะสั้น หรือระยะยาว ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

- (ก) การพิจารณาสภาพการณ์ในปัจจุบัน
- (ข) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้น
- (ค) การวางแผนนโยบาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ
- (ง) การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และแผนการปฏิบัติ

7.2 การจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดกิจกรรมที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และดำเนินแผนการปฏิบัติ การจัดกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน การ

มอบหมายกลุ่มกิจกรรมดังกล่าว ให้แผนกต่าง ๆ และพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติกิจกรรมและการจัดการให้มีการประสานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในแนวตั้งและแนวนอน ผู้จัดการทุกคน (ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ) จะต้องตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรปฏิบัติในแผนกของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อได้แบ่งกิจกรรมหรืองานที่จะต้องทำออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ แล้ว ผู้จัดการจะมอบหมายกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ขึ้นรอง และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลดังกล่าว สามารถปฏิบัติกิจกรรมและจัดการประสานงานระหว่างตนเองกับพนักงานขึ้นรองลงไป

7.3 การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงานเป็นหน้าที่อันสำคัญและต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีวิถีทางปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และได้จัดกลุ่มกิจกรรมให้เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน กระบวนการจัดการที่จะต้องทำในขั้นต่อไป คือ การจัดให้คนเข้าทำงานอย่างสร้างสรรค์ หน้าที่อันนี้ได้แก่ การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่ต้องการสำหรับงานประเภทต่าง ๆ การรับคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน และการส่งเสริมและธำรงรักษาให้มีคนมาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ

7.4 การอำนวยการ

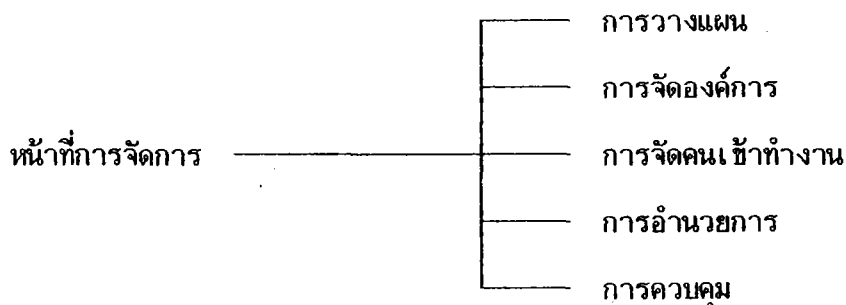
เมื่อได้รับบรรจุพนักงานในบังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ และได้มอบหมายกิจกรรมและภาระหน้าที่แล้ว ผู้จัดการต้องจัดให้มีการชี้แนะ (guidance) ให้คำแนะนำ (instruction) ออกคำสั่งควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้งานเสร็จเรียบร้อยตามความต้องการ ผู้จัดการจะต้องจูงใจให้พนักงานทำงานไปในทางที่ส่งเสริมองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด นั่นคือ หน้าที่อำนวยการหรือสิ่งการที่ผู้จัดการจะต้องปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7.5 การควบคุม

การควบคุม คือ การกำกับการทำงานต่าง ๆ ให้บังเกิดผลตามแผน ผู้จัดการเป็นผู้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับวัตถุประสงค์ แผนงานและมาตรฐานการทำงาน และข้อที่แตกต่างกำหนดไว้ ถ้าหากมีข้อแตกต่างเกิดขึ้นจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จตามที่ต้องการ ในการแก้ไขการทำงานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือแผนงานก็ได้

ภาพที่ 3

ภาพการแสดงหน้าที่การจัดการ

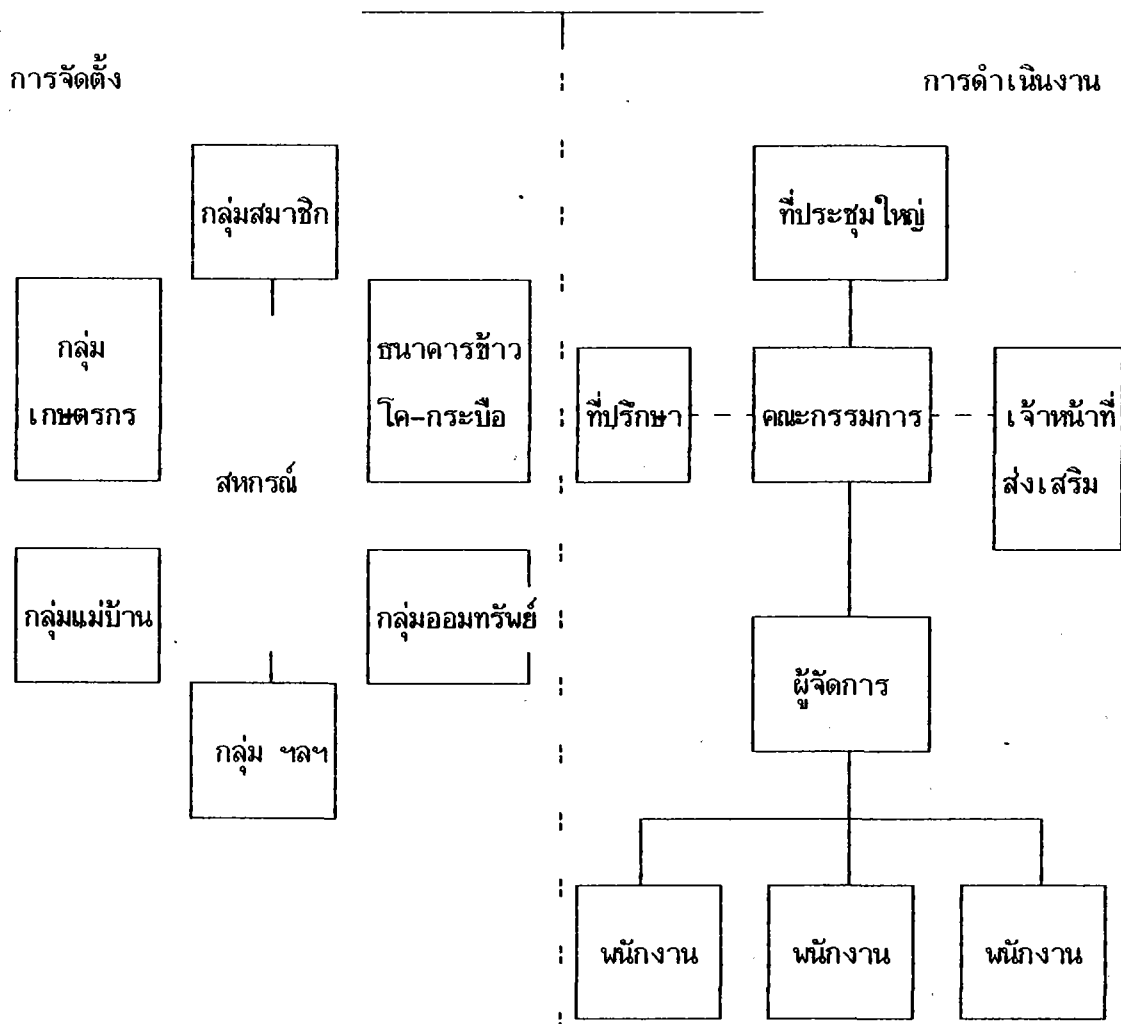
8. สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยโดยทั่วไปมีอาณาเขตดำเนินการคลุมทั้งอำเภอ และทำหน้าที่สหกรณ์เอนกประสงค์ ได้แก่ การให้บริการด้านสินเชื่อ จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตร

โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรเอนกประสงค์เป็นแบบ 3 ชั้น คือ สหกรณ์ชั้นปฐมระดับท้องถิ่น ชุมชมสหกรณ์จังหวัด และชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ สำหรับสหกรณ์ชั้นปฐมหรือสหกรณ์ท้องถิ่นยังอาจแบ่งออกเป็น สหกรณ์การเกษตรทั่วไป (โดยปกติสมาชิกทำนาเป็นอาชีพหลัก) สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา สหกรณ์การเกษตรของผู้เลี้ยงสุกรและปศุสัตว์ และสหกรณ์รูปพิเศษ เช่น สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ผู้ผลิตยาสูบ ชาวไร่อ้อย เป็นต้น

ภาพที่ 4

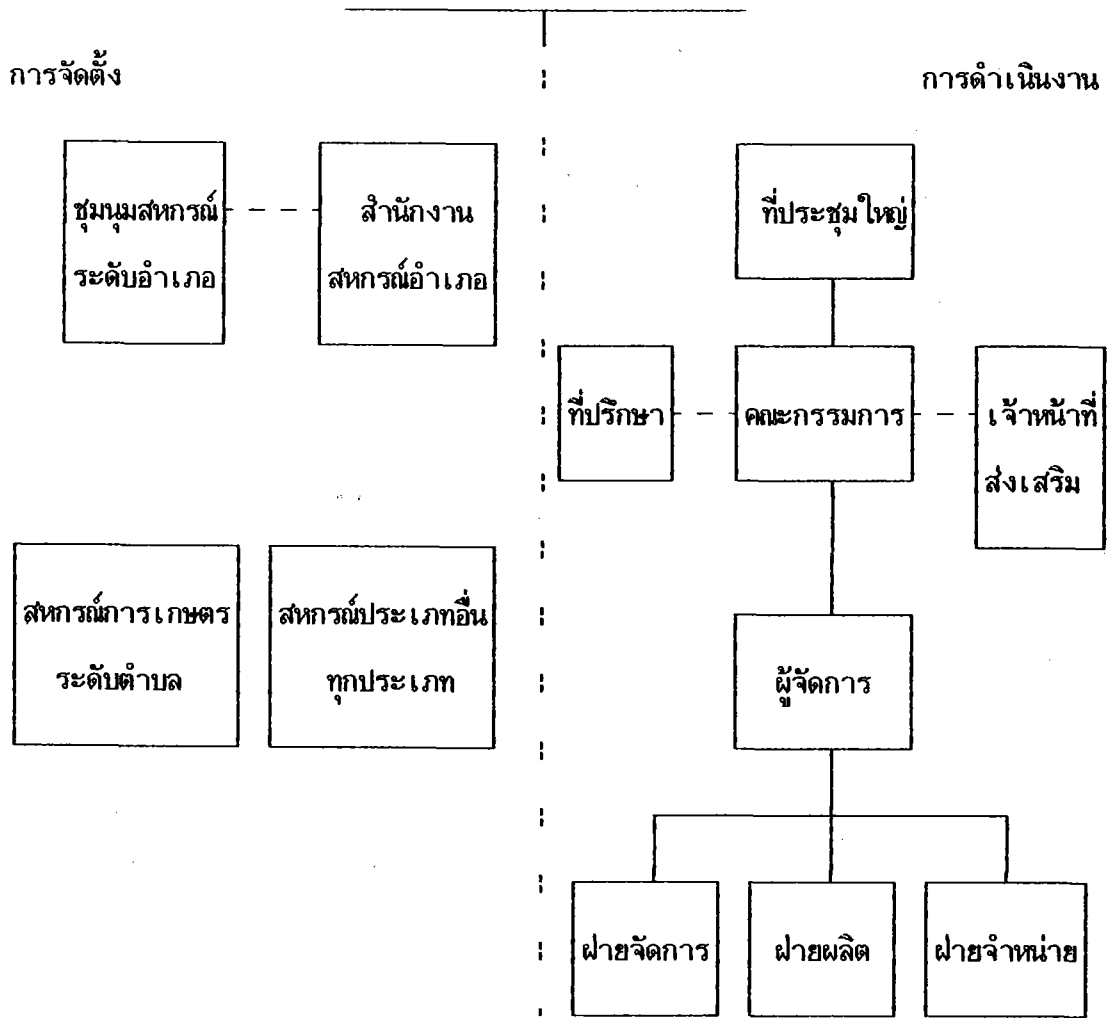
แผนภูมิสหกรณ์ระดับตำบล



- : ทำธุรกิจ - สินเชื่อ
- : - จำหน่าย
- : - ผลิต
- : - ออมทรัพย์
- : - อื่น ๆ

ภาพที่ 5

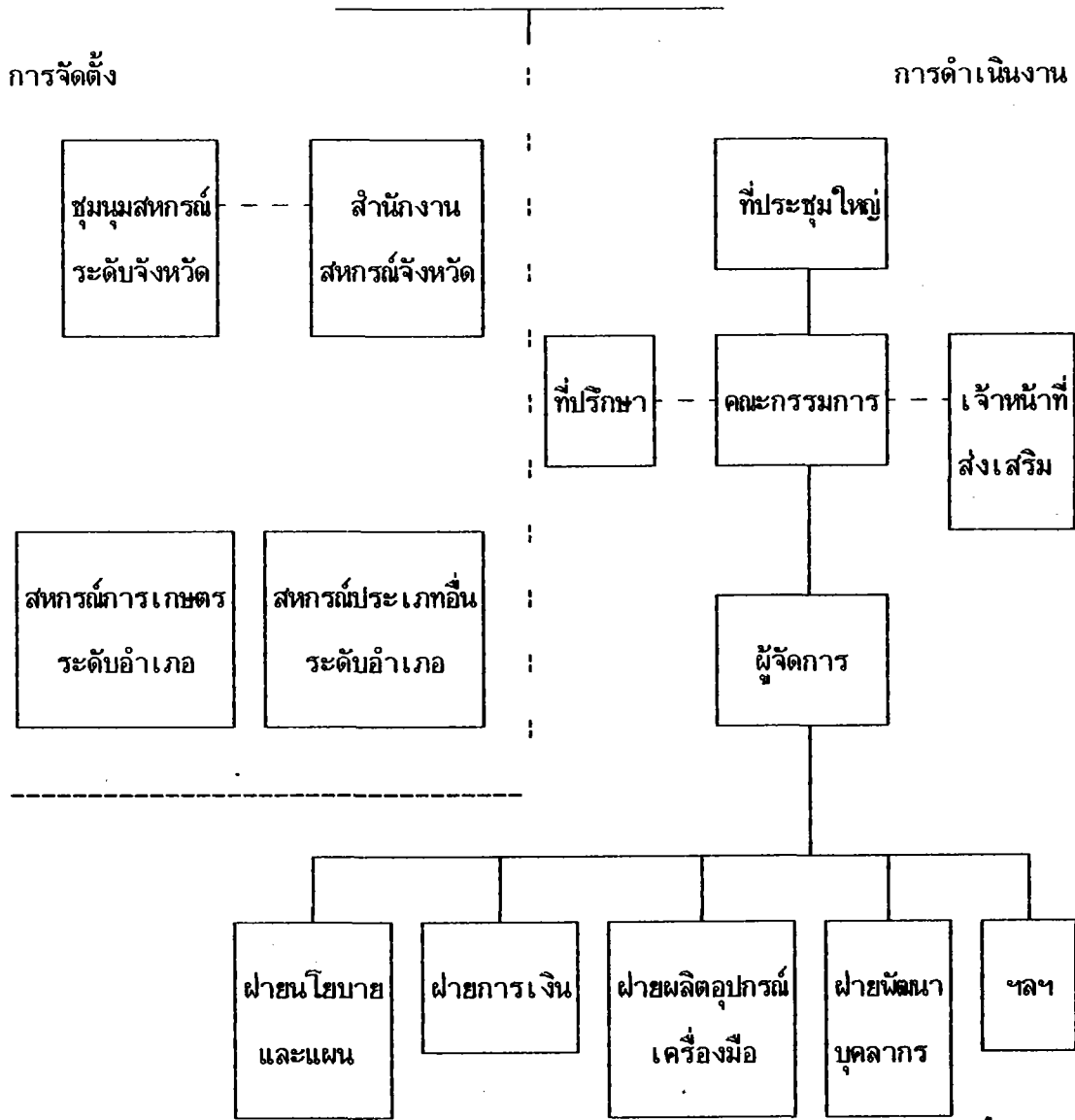
แผนภูมิชุมนุมสหกรณ์ระดับอำเภอ



- : ธุรกิจ - การเงิน
- : - การซ่อมสร้างเครื่องจักรกลการ
- : เกษตร
- : - ตัวแทนจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค
- : และอุปกรณ์การผลิต
- : - บริการฌาปนกิจสงเคราะห์
- : - อื่น ๆ

ภาพที่ 6

แผนภูมิชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด



- ธุรกิจ - การเงิน
- การผลิตเครื่องมือ-อุปกรณ์
 - ขายส่งผลิตผล
 - อื่น ๆ

ภาพที่ 7

แผนภูมิชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ

