

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎี ประเด็นต่อไปนี้

1. ระบบสหกรณ์
2. กระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์
3. การมีส่วนร่วม
4. ผู้นำ
5. องค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบสหกรณ์

ความหมายสหกรณ์ในทางกฎหมายตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา, 2511:2) กำหนดไว้ในมาตราที่ 4 ว่า “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” ส่วนพระราชบัญญัติสหกรณ์ใน พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542:2) ได้กำหนดไว้ในมาตราที่ 4 ว่า สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ความหมายโดยรวมของ สหกรณ์ หมายความว่า องค์การที่ประชาชนมารวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อที่จะดำเนินการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร และในการดำเนินการของสหกรณ์ต้องยึดหลักการประชาธิปไตย คือ สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการและควบคุมโดยสมาชิกและเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย

ถวิล (2523) ได้แบ่งแนวคิดของนักสหกรณ์ออกเป็น 5 สำนักสำคัญ

1. สำนักวิสาหกิจสหกรณ์ (The Cooperative Enterprise School)

สำนักวิสาหกิจสหกรณ์ เห็นว่าสหกรณ์เป็นสมาคมแห่งความสมัครใจของหน่วยเศรษฐกิจอิสระที่ก่อตั้งวิสาหกิจขึ้น โดยมีสมาชิกเป็นผู้จัดตั้ง และเป็นเจ้าของ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ขั้นต้น คือ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ปกป้องคุ้มครองความเป็นอิสระทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการขนาดเล็ก รวมทั้งรณรงค์เพื่อแก้ปัญหาความอ่อนแอทางเศรษฐกิจ

2. สำนักจักรภพสหกรณ์ (The Cooperative Commonwealth School)

สำนักนี้เกิดขึ้นในยุคลัทธิสังคมนิยม โดยที่ไม่เห็นด้วยที่จะต้องมีการปรับปรุงฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนภายใต้ระบบเศรษฐกิจทุนนิยมจึงมีปรัชญาว่า สหกรณ์ควรมีจุดมุ่งหมายครอบคลุมในทุกด้าน และแทรกซึมกิจการทั้งหมดแห่งชีวิต จนกลายเป็นระบบเบ็ดเสร็จ

3. สำนักทุนนิยมแปลงรูป (The School of Modified Capitalism)

ปรัชญาของสำนักนี้คือ สหกรณ์โดยเนื้อแท้เป็นทุนนิยม แต่มีกฎข้อบังคับ ที่แตกต่างกัน สำนักนี้เชื่อว่า สหกรณ์ทำหน้าที่หลักในการควบคุมระบบทุนนิยม และอุดหนุนระบบทุนนิยมนี้ไม่ให้เติบโตเกินไป และเห็นว่าสหกรณ์ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในสถานการณ์ที่ไม่ดึงดูดนักลงทุน เมื่อเห็นว่าไม่มีกำไรแน่นอนหรือมีผลกำไรน้อย แต่สหกรณ์ไม่ควรจำกัดกำไร แต่พยายามทำให้ทุกคนเป็นนักค้ากำไร

4. สำนักสหกรณ์สังคมนิยม (The Socialist Cooperative School)

สำนักนี้เชื่อว่า สหกรณ์โดยเนื้อแท้เป็นสถาบันสังคมนิยม เป็นสาธารณณะยิ่งกว่าสถาบันเอกชน สำนักนี้จึงยืนหยัดอย่างเข้มแข็งว่า สหกรณ์นั้นเป็นส่วนย่อยของรัฐในเศรษฐกิจที่มีการวางแผนโดยส่วนกลาง และถือว่ารัฐมีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีอำนาจสูงสุดเหนือกิจกรรมเศรษฐกิจทั้งหมดและสหกรณ์เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมรัฐวิสาหกิจ

5. สำนักภาคสหกรณ์ (The Cooperative Sector School)

ปรัชญาของสำนักภาค สหกรณ์คือ สหกรณ์เป็นองค์ประกอบของภาคเศรษฐกิจ โดยมีลักษณะพิเศษในตัวของมันเอง แตกต่างจากวิสาหกิจทุนนิยมและรัฐวิสาหกิจโดยแท้ แต่มีลักษณะบางอย่างของวิสาหกิจทั้งสองแบบนี้ผสมอยู่ด้วยกัน และมองสหกรณ์ในฐานะที่อยู่ร่วมกับธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจ และทั้งสามส่วนนี้ต่างก็เป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกันในการที่จะกำหนดเศรษฐกิจของชาติ

อุดมการณ์สหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2528) กล่าวว่า อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อหรืออุดมมุ่งหมาย หรืออุดมคติอันสูงสุด และจากแนวคิดของหลายๆ สำนัก ทำให้สามารถสรุปอุดมการณ์สหกรณ์ ได้ดังนี้

1. การร่วมมือ
2. การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. การอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่สมาชิก
4. การไม่แสวงหากำไร
5. การไม่กีดกันบุคคลภายนอก
6. การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย
7. การส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น

หลักการสหกรณ์

สุวรรณ (2541) กล่าวว่า หลักการสหกรณ์นั้นถือเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ต่างๆ ในการนำคุณค่าของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดผลประโยชน์อันสูงสุดสำหรับมวลสมาชิก จนสามารถนำไปสู่การช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งหลักการสหกรณ์มีด้วยกันอยู่ 7 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกทั่วไปตามความสมัครใจ สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง และศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมการดำเนินการโดยสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการที่จะกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ให้รับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกในการออกเสียงเท่าเทียมกัน โดยที่สมาชิกหนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง แต่สหกรณ์ในระดับอื่นๆ ก็ดำเนินการตามแนวประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกันและมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์ ส่วนหนึ่งนั้นต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุนที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก และสมาชิกก็สามารถที่จะจัดสรรเงินในส่วนที่เกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่างดังนี้คือ

1. เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ โดยอาจกันไว้เป็นเงินสำรอง ซึ่งอย่างน้อยๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งที่น่ามาแบ่งปันกันไม่ได้
2. เพื่อตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์
3. เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 มีการปกครองตนเองและมีความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์กรที่ต้องพึ่งพาตนเอง และมีการปกครองโดยการควบคุมจากมวลสมาชิกของสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของภาครัฐด้วยหรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุนโดยอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอกสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมดูแลสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ก็ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา การฝึกอบรมและข่าวสาร สหกรณ์ยังจะต้องมีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนของสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ สามารถมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาของสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์สามารถที่จะให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 ความห่วงใยต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชน ให้มีความเจริญยิ่งขึ้นตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

ลักษณะสำคัญของสหกรณ์

ถวิล (2523) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของสหกรณ์ดังนี้

1. **สหกรณ์เป็นลัทธิ** เพราะสหกรณ์มีแนวคิดอันเป็นรากฐาน หรือปรัชญา หลักการ และแนวปฏิบัติที่เด่นชัดแตกต่างจากลัทธิอื่น ๆ ปรัชญา หลักการ และแนวปฏิบัติของสหกรณ์มีผู้ค้นคิดเผยแพร่จนเป็นที่เชื่อถือและนำมาปฏิบัติกันเป็นเวลานานจนสามารถมองเห็นอย่างชัดเจน

2. **สหกรณ์เป็นกระบวนการทางสังคม** สหกรณ์เป็นการริเริ่มและเคลื่อนไหวของประชาชน ในการร่วมมือประกอบกิจกรรมอย่างมีระบบภายใต้กฎ และกติกาสหกรณ์ เป็นการร่วมมือกันอย่างถาวร เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิก และชุมชนกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเริ่มจากสังคมเล็กไปสู่สังคมใหญ่ไปจนถึงการร่วมมือระหว่างประเทศและทั่วโลกในที่สุด

3. **สหกรณ์เป็นองค์การ** สหกรณ์เป็นการรวมคนและทรัพยากรอื่น ๆ มีการจัดองค์การและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สหกรณ์เป็นองค์กรที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ในด้านธุรกิจสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจแบบพิเศษแตกต่างจากธุรกิจอื่น การดำเนินงานของสหกรณ์นอกจากจะยึดหลักธุรกิจที่ดีแล้ว ยังมีปรัชญาและหลักการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายทางสังคมด้วย

4. **สหกรณ์เป็นเครื่องมือการศึกษา** สหกรณ์ที่ดีจะเป็นแหล่งในการศึกษาแก่สมาชิกอย่างไม่ขาดสาย เช่น สหกรณ์การเกษตรจะให้การศึกษแก่สมาชิก ในทางเพิ่มผลผลิตและรายได้และใช้วิธีการผลิตที่ทันสมัย สหกรณ์ผู้บริโภคนักฝึกอบรมสมาชิกให้รู้จักซึ่งสิ่งของและรู้ถึงคุณค่าที่แท้จริงของสินค้า ฯลฯ

5. **สหกรณ์เป็นโรงเรียนประชาธิปไตย** มีขบวนการอยู่บนพื้นฐานแห่งประชาธิปไตย ด้วยการเคารพสิทธิของปัจเจกชนอย่างถูกต้ององค์การสหกรณ์ที่ดีจะใช้วิธีปฏิบัติทางประชาธิปไตย ในการประชุม การเลือกตั้งผู้บริหารและการควบคุมอื่น ๆ ฯลฯ

การพัฒนาระบบสหกรณ์

บุญมี (2543) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาระบบสหกรณ์ดังนี้

1. **สหกรณ์ต้องเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการสร้างพลังต่อรองทางธุรกิจ** แนวคิดพื้นฐานของการจัดตั้งสหกรณ์ คือ การทำหน้าที่เป็นองค์กรตัวแทนของมวลสมาชิกที่จะดำเนินกิจการต่าง ๆ แทนสมาชิก ทำหน้าที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ของสมาชิก สร้างพลังต่อรองทางธุรกิจแทนสมาชิก ซึ่งที่ผ่านมาสหกรณ์ยังทำหน้าที่ในด้านนี้น้อยมาก แม้ว่าโดยหลักการของสหกรณ์แล้วเป็นองค์กรที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท หรือในกลุ่มที่มีอำนาจในการต่อรองน้อย โดยเฉพาะชาวนา ชาวนา ซึ่งจะเห็นได้จากพระราชดำริเรื่อง ทฤษฎีใหม่ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งในพระราชดำริทฤษฎีใหม่ได้กล่าวไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทรงแนะนำการทำเกษตรแบบพอเพียงเพื่อให้เกษตรกรแต่ละคนเลี้ยงตัวเองได้

ขั้นที่ 2 ทรงแนะนำให้เกษตรกรมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มสหกรณ์ เพื่อจะร่วมกันขายผลผลิตและจัดหาสินค้าที่มีความจำเป็นมาจำหน่ายให้กับสมาชิก

ขั้นที่ 3 ทรงแนะนำให้สหกรณ์ทำหน้าที่ขยายการตลาดไปต่างประเทศ โดยร่วมมือกับธนาคารและบริษัท

ดังนั้นสหกรณ์จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของเหล่าสมาชิกเพื่อการต่อรองราคาผลผลิต ทำหน้าที่ทางการตลาดให้แก่สมาชิก เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก ในขณะเดียวกัน สหกรณ์ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือสมาชิกในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตให้แก่สมาชิกเพื่อลดต้นทุนให้ได้ผลอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาสหกรณ์ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ ปัญหาและจุดอ่อนของสหกรณ์ ที่ผ่านมายังทำหน้าที่เพียงเป็นแหล่งเงินทุนอีกแห่งหนึ่งของสมาชิกเท่านั้น การดำเนินธุรกิจก็ยังไม่มีความดี คุณภาพ ดังนั้นจึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นสำคัญ โดยเฉพาะสหกรณ์ในด้านภาคการเกษตร โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

1. ส่งเสริมให้สหกรณ์มีทุนเป็นของตนเองอย่างเพียงพอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ของสมาชิกให้มากขึ้น เพื่อให้สหกรณ์มีทุนเป็นของตนเอง

2. ส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันของสหกรณ์เป็นเครือข่าย ที่จะทำธุรกิจร่วมกัน เช่น การซื้อขายผลผลิตระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน การรวมกันขายผลผลิต และร่วมกันแปรรูปผลผลิตเป็นต้น ทั้งนี้อาจรวมกันจัดตั้งเป็นชุมชนสหกรณ์ก็ได้

3. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสหกรณ์ โดยมีการสนับสนุนในการไปศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ของตนเอง ซึ่งจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสหกรณ์ด้วยกันและมีการประชาสัมพันธ์สหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานให้เครือข่ายสหกรณ์และสาธารณชนรับทราบ

4. สร้างระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์แต่ละสหกรณ์สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้และที่ผ่านมาสหกรณ์แต่ละสหกรณ์มักจะดำเนินการเฉพาะสหกรณ์ของตนเอง โดยไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์บริหารงาน ระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อที่จะนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินงานเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจ นอกจากนั้นก็ยังต้องมีเจ้าหน้าที่ โดยจะเน้นถึงความถูกต้องและความรอบรู้ และอีกบุคลากรหนึ่งก็คือ สมาชิกซึ่งจะต้องเน้นการสนใจและการติดตามตรวจสอบตลอดจนความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ของตนเองอย่างแท้จริง

3. สนับสนุนการพัฒนาการตลาดของสหกรณ์ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของสหกรณ์คือ ผลผลิตของสหกรณ์ยังไม่ได้มาตรฐาน ไม่สามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้ ดังนั้นจึงต้องสนับสนุนให้สหกรณ์สามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้องสนับสนุนให้สหกรณ์พัฒนาผลผลิตให้ได้มาตรฐาน โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานผลผลิตสหกรณ์ขึ้นเพื่อเป็นการยกมาตรฐานของผลผลิตสหกรณ์

2. การให้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพผลผลิตแก่สมาชิกผู้ผลิต

3. สหกรณ์ต้องมีข้อมูลข่าวสารการตลาดของผลผลิตทั้งด้านราคาและปริมาณของผลผลิตที่มีทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ทันสมัยและเป็นประจำ

4. ส่งเสริมการแปรรูปผลผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิตและการเก็บรักษาไว้ได้นาน

4. พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพพอสมควร เพื่อให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและทันต่อเหตุการณ์ เพราะในอนาคตสหกรณ์จะต้องมีการแข่งขันในธุรกิจกันมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลเพียงพอทันเวลาในการตัดสินใจ เช่น ข้อมูลผลผลิตที่จะได้ของสมาชิก ของประเทศและของโลก ข้อมูลราคาผลผลิตในตลาดในประเทศไทยและตลาดต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ จะช่วยให้สหกรณ์สามารถตัดสินใจในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์อย่างเหมาะสม สหกรณ์จะบริหารในรูปแบบเดิม ๆ และหวังจะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้อีกแล้ว สหกรณ์จะต้องพึ่งตนเองให้ได้ โดยภาครัฐจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน

5. สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะทำควบคู่กับการพัฒนาสหกรณ์เพราะถ้าสหกรณ์และสมาชิกไม่สนใจในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต โดยเฉพาะสหกรณ์ในภาคเกษตร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่ถูกรบกวน ๆ ตัวของสมาชิก

6. ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ในสหกรณ์ของตนเอง ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการออมทรัพย์ของคนส่วนใหญ่จะออมในรูปแบบธนาคาร ซึ่งผลประโยชน์ย่อมเกิดกับธนาคาร ดังนั้นจะต้องส่งเสริมการออมทรัพย์ในระบบสหกรณ์ ให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้นำเงินที่สมาชิกออมนั้นมาเป็นทุนส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยที่สหกรณ์ไม่ต้องไปกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอื่นและเมื่อมีผลกำไรกับสหกรณ์สมาชิกก็จะได้รับผลประโยชน์ด้วยและสหกรณ์ สามารถพึ่งพาตนเองได้ และการส่งเสริมการออมทรัพย์ในสหกรณ์ยังเป็นการสร้างวินัย สร้างคุณธรรมและสัจจะให้เกิดขึ้นกับมวลสมาชิก สามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ และส่งเสริมให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ถึงวิถีทางในระบอบประชาธิปไตยไปด้วยในตัว

7. ปรับบทบาททางภาครัฐให้ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ การปรับบทบาทดังกล่าว ให้เป็นการสนับสนุนมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เพราะหลักการสหกรณ์นั้นเน้นให้สมาชิกได้ดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะไม่มีใครรู้ปัญหาของสหกรณ์และสมาชิกได้ดีเท่ากับสมาชิกเอง ส่วนราชการจะเข้าไปแนะนำ หรือบอกให้ดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และให้การสนับสนุนเท่าที่สหกรณ์มีความต้องการความช่วยเหลือ ไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายในการตัดสินใจของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ ตามศักยภาพของสหกรณ์

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2540) กล่าวว่า องค์การธุรกิจประเภทใดที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็เพราะความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ๆ แม้องค์การธุรกิจจะมีคน เงิน วัสดุ หรือทรัพยากร ต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วย่อมจะทำให้้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ยิ่งในปัจจุบันนี้ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีในระดับสูง มีการแข่งขันกันมาก ก็ยังมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะจัดการ ให้ดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถที่จะต่อสู้กับการแข่งขันได้อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป จึงอาจจะกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันกับองค์การธุรกิจอื่น ที่จะต้องอาศัยการบริหารที่มีประสิทธิภาพจากการศึกษาถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลว รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในต่างประเทศและในประเทศของเราเอง พบว่าการขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญและมักจะปรากฏอยู่บ่อย ๆ ที่สุด และพบว่าสาเหตุแห่งการล้มเหลวอย่างอื่น เช่น อุปสรรคทางการเงินก็ดี การขาดความสามารถในการแข่งขันก็ดี ขนาดธุรกิจไม่เพียงพอก็ดี การขาดความสนใจจากสมาชิกก็ดีและระบบบัญชีไม่สมบูรณ์ก็ดี แม้ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเหตุให้สหกรณ์ต้องล้มเลิกหรือหยุดดำเนินงานก็ตาม โดยทั่วไปแล้วมักเป็นผลสืบเนื่องมาจาก การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น

ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้จัดการสหกรณ์ยังมีความจำเป็นอย่างมากในองค์การธุรกิจ เพราะสหกรณ์ส่วนใหญ่ตั้งขึ้นในหมู่ของผู้มีความเดือดร้อนในทางเศรษฐกิจซึ่งมีความเป็นอยู่ยากจน ข้นแค้น อย่างเช่น ชาวนาหรือเกษตรกร เป็นต้น ซึ่งถูกจำกัดในตัวของมันเองอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษาของคน เงินทุน และทรัพยากร อื่น ๆ ล้วนแต่มีจำกัดทั้งสิ้น ดังนั้นจึงเป็นความลำบากอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์จะจัดสรรทรัพยากร ซึ่งมีอยู่จำกัดเหล่านี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจึงจะประสบความสำเร็จดังกล่าว ยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ยังต้องแข่งขันกับพ่อค้าคนกลางหรือองค์การธุรกิจอื่น ซึ่งมีทรัพยากรที่เหนือกว่า มีความพร้อม มีความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้านทั้ง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สหกรณ์จำเป็นต้องใช้ชั้นเชิงและความสามารถในการจัดการที่เหนือกว่าจึงจะสามารถต่อสู้กับการแข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง

นอกจากนั้นการบริหารสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจอื่น ๆ ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) เราเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะผสมผสานให้ปัจจัยหรือทรัพยากรเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การผสมผสานนั้นต้องมีกระบวนการจัดการ (Management process) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุมงาน นั่นเอง เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ออกมาซึ่งเราเรียกว่า (Output) ซึ่งจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Efficeincy) ประสิทธิภาพ (Efficeincy) ประหยัด (Economy) และพึงพอใจ (Satisfaction) ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการสหกรณ์ คือ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์นั่นเอง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2540) กล่าวถึง กระบวนการของการบริหารจัดการสหกรณ์ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การวางแผน หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า โดยใช้ความรู้ทางวิชาการและวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีปฏิบัติขึ้นไว้ให้ถูกต้องเหมาะสมมีเหตุผล เพื่อจะกำหนดว่าจะทำอะไร ใครเป็นผู้ดำเนินการและจะดำเนินการอย่างไร เพราะฉะนั้น การวางแผนจึงหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติเป็นการล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนจึงเป็นกระบวนการคิดพิจารณา (Thinking) การใช้ดุลพินิจ (Judging) และการตัดสินใจ (Deciding) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการพิจารณาว่าจากจุดยืนของการดำเนินธุรกิจที่ได้รับความสำเร็จ สหกรณ์ต้องการบรรลุถึงจุดใดในระยะเวลาที่กำหนดการวางแผนอาจจะเป็นระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว ดังนั้น การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับ

- 1) การพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะปานกลาง ระยะยาว
- 3) การวางนโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
- 4) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และแผนปฏิบัติต่าง ๆ ของสหกรณ์

การวางแผนต้องดำเนินการอย่างมีระบบมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายระยะเวลา และรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ

การบริหารสหกรณ์ในทุกแผนกนั้นจะต้องมีการเตรียมแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เช่น แผนกซื้อ ก็จะต้องวางแผนว่าจะซื้ออะไรมาจำหน่ายจำนวนเท่าใด เวลาไหน ต้องใช้งบประมาณเท่าใด ซึ่งสหกรณ์จะต้องวางแผนไว้ต้นปี ฉะนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่การงานบุคคล และทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ในสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

การจัดองค์การในสหกรณ์ หมายถึง การกำหนดกิจกรรมที่ต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการดำเนินแผนปฏิบัติ การจัดกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง การมอบหมายกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ให้แผนกต่างๆ และพนักงานสหกรณ์ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติกิจกรรมและการจัดให้มีการประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในแนวดิ่งและในแนวราบ ผู้จัดการทุกคนจะต้องตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรปฏิบัติในแผนกใด เพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อได้แบ่งกิจกรรมหรือที่จะต้องทำออกเป็นกลุ่ม ๆ แล้วผู้จัดการจะมอบหมายกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ชั้นรอง และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติกิจกรรม และจัดการประสานงานระหว่างตนเองกับพนักงานรอง ๆ ลงไป

3. การจัดเกี่ยวกับบุคคล (Staffing) หน้าที่อันนี้มีนักวิชาการหลายท่านแปลว่า การจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งถ้ามองกระบวนการจัดการที่เริ่มจากการวางแผนกำหนดงานหรือจัดรูปงาน จัดหาคนสั่งงานและควบคุมงานก็อาจจะถูกต้องได้เช่นกัน แต่การจัดเกี่ยวกับบุคคลมีความหมายกว้างกว่านั้น กล่าวคือ หมายถึง การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การพัฒนา หรือส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงาน ตลอดจนการบำรุงรักษาหรือชำระไว้ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ โดยมีหน้าที่เรื่อง การจัดบุคคลหรือการบริหารบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญอันหนึ่งของผู้จัดการหรือผู้บริหารงานสหกรณ์ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือกคนดีเข้ามาทำงาน การบรรจุให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตลอดจนช่วยพัฒนาให้เขาเป็นงาน มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ รวมทั้งการชำระไว้ให้ทำงานกับสหกรณ์นาน ๆ

4. การอำนวยการ (Directing) สำหรับหน้าที่อันนี้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ใช้คำที่มีความแตกต่างกัน เช่น การบัญชางาน (Commanding) การนำ (Leading) การตรวจตราดูแล (Supervising) แต่ก็มีความหมายในลักษณะเดียวกัน คือ การกระตุ้นหรือชักจูงใจเพื่อให้คนในองค์การมีความปรารถนาและตั้งใจจะปฏิบัติภารกิจจนบรรลุเป้าหมาย

การอำนวยการเป็นหน้าที่การจัดการหรือบริหารที่ยุ่งยากซับซ้อน ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงกิจกรรม ที่จะเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว สำหรับสหกรณ์จะเห็นว่าหน้าที่การอำนวยการเป็นเจ้าหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งก็ทำหน้าที่ในการอำนวยการมากน้อยแตกต่างกันไปตามระดับชั้นของการบังคับบัญชา

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานขัดแย้งหรือซ้ำซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำ ก้าวก่ายกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานสหกรณ์ดำเนินไปโดยราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายของสหกรณ์นั้นๆ อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ลักษณะของการประสานงานจึงวิเคราะห์ได้ 2 ประการ คือ

1. การจัดให้สอดคล้องต้องกัน ปราศจากการขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน สามารถปรับกันได้ทั้งจังหวะหรือเวลาอันเหมาะสม และสามารถผสมกลมกลืนเข้ากันได้อย่างแนบเนียน
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) คือเป็นการร่วมมือ ร่วมใจ ของผู้ปฏิบัติในงานทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ผู้จัดการและพนักงานในลักษณะที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้งานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ตั้งไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตาม วัดผลงาน ประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายตามแผนการที่ได้มาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้งานเกิดผลเป็นที่พอใจ คือ มีประสิทธิภาพประหยัดและตรงตามเวลาที่ต้องการและจุดมุ่งหมายการควบคุม ก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการกระทำหรือการปฏิบัติการกิจในองค์การได้เป็นในแนวทางที่จะทำให้เกิดผลตามที่องค์การได้วางแผนหรือตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการสหกรณ์นั้น ต้องอาศัยปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ มาจัดสรรหรือผสมผสานด้วยกระบวนการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ จัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน โดยอาศัยหลักและวิธีการของสหกรณ์ เพื่อจะจัดกิจกรรมหรือธุรกิจของสหกรณ์อันได้แก่ การจัดหาทุน การให้สินเชื่อ การตลาด การจัดซื้อ การแปรรูป การบริการและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์

หลักของการบริหารจัดการสหกรณ์

กฤษณะ และคณะ (2542) ได้กล่าวว่า สหกรณ์ไม่ใช่การประกอบการแบบเจ้าของคนเดียว สหกรณ์ไม่ใช่ห้างหุ้นส่วน สหกรณ์ก็คือสหกรณ์ซึ่งกลุ่มคนในวงอาชีพเดียวกันรวมกลุ่มกันขึ้นมาบนพื้นฐานของการมุ่งที่ช่วยตัวเองและช่วยซึ่งกันและกันและก่อให้เกิดพลังความคิด พลังแรงและพลังทรัพย์ในการประกอบอาชีพหรือธุรกิจเพื่อเพิ่มพูนรายได้และประหยัดค่าใช้จ่าย โดยยึดหลักความเสมอภาค ปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนั้นหลักในการจัดการสหกรณ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการสหกรณ์ควรทราบได้แก่

1. การจัดการของสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก โดยสมาชิกก่อตั้งสหกรณ์ขึ้นมาก็เพื่อจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกมิใช่เพื่อช่วยเหลือบุคคลภายนอก และสหกรณ์มิใช่องค์กรกุศลหรือเป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องคอยให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ดังนั้นผู้ที่ให้สหกรณ์ช่วยเหลือก็อาจเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ได้ เพราะหลักสหกรณ์ที่ว่าเปิดรับสมาชิกทั่วไปก็เป็นการเปิดโอกาสบุคคลสมัครเข้าเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ไม่ได้มีการแบ่งชั้นวรรณะอยู่แล้ว ในเมื่อได้พิจารณาถึงคุณประโยชน์ที่สหกรณ์สามารถเอื้ออำนวยความสะดวกให้ได้ทั้งในด้านการประกอบอาชีพส่วนตัว และมีผลประโยชน์อันมีค่าต่อมวลสมาชิกส่วนรวมของสหกรณ์ตามหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในกรณีดังกล่าวเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมได้ร่วมมือร่วมใจกันเสริมสร้างให้สหกรณ์ของตนดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถช่วยเหลือสมาชิกเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้ได้โดยทั่วถึงและสม่ำเสมอได้แก่

- 1) การพิจารณาให้เงินกู้
- 2) การรวบรวมผลิตผลของสมาชิกนำไปขายให้ได้ราคาดี
- 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาที่ยุติธรรม
- 4) การนำผลิตผลของสมาชิกมาทำการแปรรูปเพื่อจำหน่าย

การดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักในประการแรกของสหกรณ์จะกระทำกับบุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์เป็นอันดับแรกได้เท่านั้น จนสามารถอำนวยประโยชน์หรือบริการแก่สมาชิกโดยทั่วถึงและครบถ้วนแล้ว จึงช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลที่มีได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ในอันดับรองต่อไปเท่าที่สหกรณ์เห็นว่าจะช่วยเหลือได้ และจะต้องไม่มีผลกระทบต่อความเสียหายอันอาจจะเกิดขึ้นแก่สหกรณ์ ในกรณีใดก็ตาม ถ้าสหกรณ์เห็นว่ายังไม่สามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกให้ได้รับประโยชน์ได้ทั่วถึง แล้วก็ไมอาจที่จะให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลภายนอกได้ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ก่อนบุคคลภายนอก เพราะฉะนั้น บุคคลภายนอกหรือประชาชนโดยทั่วไปอยากที่จะให้สหกรณ์ช่วยเหลือแล้ว ก็จะต้องสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็จะได้รับบริการโดยเท่าเทียมกัน

2. การดำเนินงานของสหกรณ์จะถือคนสำคัญกว่าเงิน การจัดการของสหกรณ์จะมองเห็นความแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการทั่ว ๆ ไปของบริษัทเอกชนหรือองค์กรอื่น ซึ่งเขาจะถือว่าเงินย่อมมีบทบาทและความสำคัญมากกว่าคน คนเป็นปัจจัยรองเท่านั้น ดังนั้นจึงใคร่ขอยกหลักการและเหตุผลมาสนับสนุนข้อคิดเห็นดังกล่าว เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่าถ้าเป็นสหกรณ์แล้วคนจะต้องสำคัญกว่าเงินเสมอ โดยหลักการ กล่าวคือ

1) การจำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกจะถือได้ ในสหกรณ์ของตน พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2521 ได้กำหนดเกี่ยวกับการถือหุ้นไว้อย่างชัดเจนว่า สมาชิกคนหนึ่งจะถือหุ้นเกินกว่า 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมดไม่ได้ การถือหุ้นในบริษัท จำกัด ไม่มีข้อกำหนดห้ามไว้ ใครถือหุ้นมากจำนวนเท่าใดก็ได้ ยิ่งถือมากเท่าไรก็ย่อมจะเป็นการดี นอกจากจะเป็นการเพิ่มทุนแล้วยังสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นที่มีต่อบริษัทอีกด้วย แต่สำหรับของสหกรณ์แล้วเกรงว่า ถ้าหากให้สมาชิกสหกรณ์ถือหุ้นได้ตามความต้องการแล้ว อาจจะทำให้สมาชิกที่ถือหุ้นมากมาสร้างอิทธิพลในสหกรณ์ไม่ทางตรงก็ทางอ้อมประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งถ้าหากสมาชิกผู้ถือหุ้นมากขอลาออกจากสหกรณ์และขอถอนหุ้นคืนก็อาจจะทำให้สหกรณ์เกิดความยุ่งยากได้ในเมื่อการถอนหุ้นครั้งเดียวเป็นจำนวนเงินมากและมีทางเป็นไปได้นั้น ย่อมที่จะมีส่วนทำให้ฐานะทางการเงินของสหกรณ์เกิดความมั่นคงได้ในกรณีดังกล่าวนี้ สหกรณ์จึงจะได้กำหนดระเบียบและหลักการถือหุ้นของสมาชิกในสหกรณ์ให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) การจำกัดสิทธิการออกเสียง การออกเสียงของสหกรณ์นั้นไม่เหมือนกับบริษัทห้างร้านไม่ว่าสมาชิกสหกรณ์จะถือหุ้นจำนวนมากน้อยเพียงใดก็ตาม ก็ย่อมมีสิทธิออกเสียงได้เพียงเสียงเดียว แต่ของบริษัที่ผู้ถือหุ้นมากก็ย่อมจะมีสิทธิออกเสียงได้มากเป็นอัตราส่วนตามตัว ฉะนั้น ผู้ที่ถือหุ้นอยู่ในบริษัทมากเท่าใด ก็ย่อมที่จะมีบทบาทและอิทธิพลในบริษัทมากเท่านั้น และจากที่ได้กล่าวมานี้ทำให้เรายืนยันข้อความที่ได้กล่าวในตอนต้นได้ว่า สหกรณ์จะถือคนสำคัญกว่าเงิน

3) การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเพื่อความเป็นธรรมในหมู่สมาชิกในหลักการจัดการข้อนี้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการพึงตระหนักว่า วิธีการสหกรณ์นั้นมิใช่องค์การค้นหากำไร และเป็นการให้บริการแก่สมาชิก ฉะนั้นแทนที่จะเรียกกำไร อาจเรียกว่ารายได้สุทธิ ส่วนเกิน ส่วนออม หรือส่วนเหลือ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) ได้กล่าวถึง วิธีการจัดสรรกำไรหรือรายได้สุทธิในสหกรณ์ มี 3 ประการที่ได้กล่าวไว้ คือ

- จัดสรรไว้เพื่อพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์
- จัดสรรไว้เพื่อจัดบริการเพื่อส่วนรวม
- แบ่งปันระหว่างสมาชิกตามส่วนแห่งธุรกิจ ซึ่งสมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์อันเป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์อย่างหนึ่ง

นอกจากนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์ กล่าวว่า ธุรกิจของสหกรณ์มิใช่เพื่อแสวงหากำไรแต่เป็นการให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งกำไรที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่นั้น ได้จากการที่สมาชิกทำธุรกิจหรืออุดหนุนสหกรณ์ หากมีส่วนเกินหลังจากที่จะต้องหักเป็นค่าใช้จ่ายแล้ว สหกรณ์ก็ย่อมคืนให้สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืน

ในเรื่องการจัดสรรกำไรนี้ สิ่งที่น่าพิจารณาอีกประการหนึ่งคือ การจ่ายเงินปันผลตามหุ้นในอัตราจำกัด ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ 2511 เดิมได้กำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 8 ต่อปี แต่ได้มีการแก้ไขโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2524 โดยกำหนดไม่เกินอัตราที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท เพื่อที่จะให้เกิดความเหมาะสมแก่สถานการณ์ ซึ่งในปัจจุบันกฎกระทรวงได้กำหนดไม่เกินร้อยละ 13 ต่อปี ที่ได้กำหนดไว้เช่นนี้ก็เป็น การแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มิได้มุ่งแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง เพียงแต่ทำให้มีรายได้พอคุ้มกับรายจ่ายบ้างก็เป็นการเพียงพอแล้ว แต่เป้าหมายหลักมุ่งไปยังความอยู่ดีกินดีของสมาชิกสหกรณ์เท่านั้นและการที่สหกรณ์จำกัดจำนวนเงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืน ยังเป็นการยืนยันได้ว่าสหกรณ์มีโครงการที่บรรดาสมาชิกทั้งหลายจะเข้ามาอภิบาลหรือแสวงหากำไรใส่ตนและพวกพ้อง จึงเห็นได้ว่า การจัดการสหกรณ์ย่อมจะแตกต่างไปจากการจัดการธุรกิจทั่วไป

ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ ได้แก่

1. ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ในสหกรณ์ผู้ที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ คือ สมาชิก ซึ่งเป็นผู้รับบริการต่าง ๆ จากสหกรณ์ สมาชิกในฐานะเจ้าของควบคุมสหกรณ์ โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ หน้าที่ของที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ จึงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างกว้าง ๆ การกำหนดข้อบังคับหรือการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนการลงมติกำหนดหรือรับรองในเรื่องสำคัญ ๆ ต่าง ๆ เช่น การกำหนดดวงเงินที่สหกรณ์จะกู้ยืมได้ในระหว่างปี การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นต้นที่ประชุมใหญ่จึงเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์

2. คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการ คือ ผู้ที่มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้ทำหน้าที่ดำเนินการสหกรณ์แทนสมาชิก กล่าวคือ สมาชิกเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายทั่วไป โดยการรับรองให้ถือ กฎ ข้อบังคับ ของสหกรณ์และดำเนินการทางที่ประชุมใหญ่ประจำปีและการประชุมอื่นๆ แต่สมาชิกได้มอบหมายความรับผิดชอบให้คณะกรรมการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการที่จะดูแลรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกการปฏิบัติงานตามนโยบายของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการจะเป็นผู้ตีความนโยบายดังกล่าวและดำเนินการตามที่จำเป็นเพื่อให้นโยบายนั้น ๆ บังเกิดผล คณะกรรมการดำเนินการเป็นฝ่ายกำหนดว่าสหกรณ์จะดำเนินงานอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์ได้มากที่สุดตามที่สมาชิกต้องการ คณะกรรมการดำเนินการที่มีความสามารถ จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ควร ให้เป็นข้อเตือนไว้ว่ากรรมการดำเนินการจะกระทำการใด ๆ ก็แต่ในฐานะคณะกรรมการเท่านั้น กรรมการคนหนึ่งคนใดไม่มีอำนาจกระทำโดยเอกเทศ เว้นแต่ได้รับ

มอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการ กรรมการดำเนินการ ไม่ควรมีการแทรกแซงกิจการของฝ่ายจัดการ เช่น ออกคำสั่งแก่พนักงาน ขอร้องหรือมุ่งหวังประโยชน์จากสหกรณ์ หรือพูดในนามของคณะกรรมการดำเนินการ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมให้ทำเช่นนั้น และไม่ควรถ่ายทอดหรืออำนวยความสะดวกใดๆ แก่ญาติพี่น้อง

ส่วนในด้านการจัดการสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

1. ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
2. กำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสหกรณ์
3. จัดจ้างผู้จัดการที่มีความสามารถ
4. ควบคุมค่าใช้จ่ายและการลงทุน
5. อนุมัติงบประมาณ
6. ควบคุมการเงินและพิจารณาว่ามีเพียงพอหรือไม่
7. ให้คำแนะนำต่อที่ประชุมใหญ่ในการเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ
8. ควบคุมการรับสมาชิก

3. ผู้จัดการ ผู้จัดการสหกรณ์ คือ ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในเรื่องการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของสหกรณ์ ได้แก่ การบริหารนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด และรับผิดชอบการปฏิบัติงานสหกรณ์อันเกี่ยวกับการดำเนินกิจการประจำวัน จะเห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นฝ่ายวินิจฉัยหรือตีความความต้องการของสมาชิก และจะกำหนดนโยบายเพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าวและอาจชี้แนวทางปฏิบัติให้ด้วย ส่วนรายละเอียดในการบริหารหรือการจัดการมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการเป็นฝ่ายตัดสินใจ โดยการประเมินผล ว่าผู้จัดการและพนักงานดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจเพียงใด

งานของผู้จัดการหรือฝ่ายจัดการเป็นงานให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะให้เจ้าหน้าที่ในขณะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ลุ่ล่งไปได้ด้วยดี ผู้จัดการจะเป็นผู้บังคับบัญชาการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจ อันได้แก่ คนหรือแรงงาน เงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ หน้าที่ของผู้จัดการคือการวางแผนล่วงหน้าในการจัดทรัพยากรต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ การจัดองค์การให้การทำงานคล่องตัว การอำนวยความสะดวกเป็นผู้นำ การมอบหมายงาน และการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ผู้จัดการจึงเป็นผู้ประสานงานและผ่นึกกำลังทรัพยากรต่างๆ ให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และท้ายสุดผู้จัดการเป็นผู้ควบคุมประเมินผลการทำงาน เพื่อให้รู้ว่าการแก้ไขปรับปรุงการทำงานเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร การที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีนั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้ทักษะทางเทคนิคและการบริหารได้แก่ ความรู้ทางวิชาการเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค

ดังนั้น ผู้จัดการสหกรณ์ที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานทั่ว ๆ ไปและจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขางานเฉพาะที่ตนจะรับผิดชอบด้วย ผู้จัดการที่ดีควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารได้แก่ ความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การจูงใจ การประสานงาน และการควบคุม และจะต้องเป็นผู้รู้จักใช้ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตลอดจนต้องมีความรู้ในเรื่องหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์เป็นอย่างดีด้วย

ฉะนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ นั้นย่อมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น จึงเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดการ จะต้องมีความรู้ความสามารถเข้าใจในขอบเขตของงานในหน้าที่เป็นอย่างดี มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้การดำเนินงานของฝ่ายคณะกรรมการเกิดก้าวถอยและขัดแย้งกันได้โดยเหตุนี้ทั้งฝ่ายผู้จัดการและฝ่ายคณะกรรมการ ควรจะได้มีการซักซ้อมทำความเข้าใจถึงขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ไว้ให้ชัดเจนพอ มีการประสานนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ฉะนั้นตามข้อบังคับสหกรณ์จึงได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้จัดการ ไว้หลายประการ อาจจะแยกพิจารณาในส่วนที่สำคัญได้ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายในการดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ เพราะผู้จัดการเป็นฝ่ายที่ปฏิบัติงานประจำ จะทราบข้อเท็จจริงและจุดอ่อนต่างๆ ได้ดีสามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการดำเนินการได้ เพื่อที่จะทำให้การวางแผนหรือกำหนดนโยบายดำเนินงาน ได้ถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(2) ควบคุม ดูแลและตรวจตรา การปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ ภายในสหกรณ์ของตนที่รับผิดชอบอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติของแต่ละฝ่ายเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ในฐานะผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานสหกรณ์ ก็ย่อมจะทราบความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ดี สามารถที่จะวางแผนแก้ปัญหาได้ทันที่

(3) ส่งเสริมและเผยแพร่ทางวิชาการหรือการประกอบอาชีพในหมู่สมาชิก เพื่อเป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตที่ดี หรือในด้านเร่งเร้าความสนใจ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ และทีมงาน จะต้องเข้าไปมีบทบาทในด้านการส่งเสริมและเผยแพร่งกล่าว

4. พนักงานของสหกรณ์ เมื่อพูดถึงพนักงานสหกรณ์ บางครั้งก็มีความหมายคลุมไปถึงผู้จัดการด้วยหรือพนักงานฝ่ายจัดการทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ผู้จัดการและรองผู้จัดการลงมา พนักงานสหกรณ์อาจมีทั้งระดับที่เป็นหัวหน้าและระดับปฏิบัติงาน ซึ่งก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการและการดำเนินงานของสหกรณ์ กล่าวกันว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถเข้มแข็งและซื่อสัตย์ สุจริตของพนักงานอยู่มากทีเดียว พนักงานอาจจะสร้างหรือสกัดกั้นความเจริญเติบโตของสหกรณ์ก็ได้พนักงานเป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างสหกรณ์และสมาชิกทุกคนผู้อุดหนุน พนักงานจึงอาจสร้างความนิยมหรือกระทำในสิ่งตรงกันข้าม โดยที่สมาชิกต้องติดต่อกับพนักงานบ่อยครั้งที่สุด การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง พนักงานสหกรณ์ไม่ควรจะรู้ แต่เพียงลักษณะทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ที่ตนจัดการและบริการที่จัดให้สมาชิกเท่านั้น แต่จะต้องสร้างภาพพจน์ที่ชื่นชอบด้วยความสามารถในการเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดีและอุทิศตนเพื่อบริการสมาชิก

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์

- พนักงานสหกรณ์ทุกคนต้องเต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการแก่สมาชิกไม่ว่าตนมีตำแหน่งอะไรในสหกรณ์
- พนักงานสหกรณ์ทุกคนจะต้องช่วยกันสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่สมาชิก
- จะต้องระลึกลูกอยู่เสมอ ว่าพนักงานเป็นตัวแทนของสหกรณ์ในสายตาของสมาชิกและบุคคลทั่วไปต้องให้บริการแก่สมาชิกด้วยความซื่อสัตย์
- ศึกษาและปฏิบัติตามนโยบายสหกรณ์ ที่คณะกรรมการกำหนดไว้และนโยบายเกี่ยวกับพนักงานที่ผู้จัดการกำหนด
- รับฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้จัดการ
- ทำงานเป็นคณะเพื่อให้สหกรณ์สามารถบริการแก่สมาชิก และประสบความสำเร็จ
- ได้รับความคิดเห็นของเพื่อนพนักงานด้วยกัน
- รักษาสถานที่ให้สะอาดและจัดสินค้าให้เป็นระเบียบ
- ดูแลรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะใช้งานได้
- ให้การต้อนรับสมาชิกด้วยหน้าตาขี้มยิ้ม รวดเร็วและทำงานที่รับปากสมาชิกไว้
- ให้บริการแก่สมาชิกด้วยความเต็มใจเพื่อเกิดความประทับใจแก่สมาชิก
- ซื่อสัตย์และให้ข่าวสารแก่สมาชิกอย่างถูกต้องชัดเจน
- สนับสนุนรายงานสหกรณ์ ด้วยการแก้ไขความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องของประชาชนที่มีต่อสหกรณ์
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกแก่ผู้จัดการอย่างถูกต้องและเพียงพอ

- ช่วยขจัดปัญหาทันทีเมื่อมีสมาชิกร้องทุกข์ขึ้น
- ใช้คำพูดที่เข้าใจง่ายกับสมาชิกในการชักชวนให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์
- เสนอแนะฝ่ายจัดการในการปรับปรุงบริการแก่สมาชิกให้ดีขึ้น
- เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในอุดมการณ์ของสหกรณ์และเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- ให้ระลึกอยู่เสมอ สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์มิใช่พนักงานหรือผู้จัดการเป็นเจ้าของ

3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จในการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญนอกจากจะสอดคล้องกับวิธีการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตย ก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะและผลงานขององค์กรด้วย นอกจากนี้การมีส่วนร่วมก็จะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จนทำให้บางคนเชื่อว่า ศตวรรษแห่ง “การระดมการมีส่วนร่วม”

นำชัย (2529) ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นเป็นขบวนการที่ประชาชนมีการร่วมมือร่วมใจในการระบупัญหา ความต้องการ การวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่และร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมนั้นให้บรรลุและลุล่วงไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ของชุมชน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังจะช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับประชาชนทำให้เกิดการดำเนิน โครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ดำเนิน ไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทางได้

สมาน (2528) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้ คือ การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นสหกรณ์ที่กลุ่มคนสามฝ่ายทำงานตามลำดับขั้นตามสายบังคับบัญชา โดยที่มีกลุ่มของสมาชิกเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด รองลงมาคือ คณะกรรมการดำเนินการ ส่วนผู้จัดการและพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อยู่ในลำดับสุดท้าย สมาชิกของสหกรณ์มีบทบาทในการจัดการสหกรณ์แตกต่าง ผู้ถือหุ้นในบริษัทห้างร้าน ทั้งนี้เพราะสมาชิกสหกรณ์เป็นเจ้าของ มีสิทธิจะได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์และควบคุมกิจกรรมสหกรณ์เท่าเทียมกันทุกคน ดังนั้นหน้าที่เบื้องต้นของสหกรณ์ได้แก่ การจัดบริการสนองความต้องการของสมาชิก สมาชิกจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคอยติดตามกิจกรรมของสหกรณ์

แต่โดยปกติสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ที่จะพึงมีต่อสหกรณ์ จึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ที่จะช่วยให้สมาชิกได้เข้าใจถึงบทบาทของสมาชิก ในการจัดการสหกรณ์ จะต้องหาทางในการเปิดโอกาสให้สมาชิก ได้แสดงออกถึงความจำเป็นและความต้องการของตนเองเพื่อที่จะได้จัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

เจมส์คัลด์ และคณะ (2539) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชนออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และต้องการที่แท้จริงตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. ร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ตลอดจนการแก้ปัญหา
3. ร่วมเลือกแนวทางและวางแผนพัฒนาแก้ปัญหา
4. ร่วมในกิจกรรมพัฒนาตามแผน
5. ร่วมในการติดตามประเมินผลงานกิจกรรม

ประยงค์ (2540) ได้กล่าวว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการมีส่วนร่วมก็คือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจ ให้การสนับสนุนและเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการอย่างแท้จริง สามารถที่จะกระทำได้โดยสมาชิกได้มีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการดำเนินการด้วยตนเองอย่างแท้จริง นอกจากนี้ได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิก คือ

- ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีการฝึกปฏิบัติมากกว่าการรับฟัง โดยมีการมอบหมายงานให้สมาชิกทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องต่อไป
- พยายามเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสนใจ
- พยายามเริ่มต้นงานกับสมาชิกกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพราะกล้าแสดงออก กลุ่มใหญ่ยากต่อการที่จะได้รับความเห็นจากสมาชิกทุกคน แต่ในกลุ่มเล็ก ๆ สมาชิกทุกคนรู้จักกันดีมีความเชื่อถือและห่วงใยซึ่งกันและกัน ย่อมพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนได้ดีกว่า
- การสร้างจิตสำนึกในกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เขามีความเต็มใจ พร้อมที่จะช่วยเหลือตนเอง ดังนั้นการช่วยให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และตระหนักถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม และเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันให้สมาชิกร่วมมือกันกระทำกิจกรรม
- ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ติดต่อบริษัทงาน ดูแลและกำกับการทำงานกิจกรรมกลุ่ม ทั้งทางสังคม การดำเนินการทางธุรกิจให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งการบริหารกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการบริหารกลุ่มจะต้องดำเนินการตามโครงการ ระยะเวลาประมาณ 1 ปี และค่อย ๆ ถอนตัวออกทีละน้อย เมื่อ

สมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถที่คิดแก้ปัญหาและสามารถที่จะพัฒนาและดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ได้ด้วยตนเองแล้ว จนต้องทำการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มว่า ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรือไม่ทุก ๆ ระยะเวลา 3 เดือน เพื่อต้องการทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา

4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

กิติ (2530) กล่าวว่า ผู้นำ ควรจะปฏิบัติตัวให้เหมาะสมในสังคม ไม่แสดงความเอนเอียงในความชอบพอบต่อบุคคลหรือสิ่งใด รู้จักควบคุมอารมณ์ การเอาใจใส่ในคำสั่ง การให้ความนับถือ และควรจะมีเป้าหมายเป็นหลัก และมีความยุติธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่า จะทำอะไร และทิศทางใด ที่เราจะเดิน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเด่นชัด และเป็นผู้ประสานงานติดต่อ ชี้แจง แก่สมาชิกขององค์กรเกี่ยวกับเป้าหมายหรือจุดหมายไว้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรจะรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ นอกจากนั้นผู้นำควรจะรู้จักการให้รางวัล การให้สิ่งตอบแทน ตลอดจนชื่นชมใจ อันเป็นกำลังใจแก่ผู้ที่มีผลงาน และความสามารถดี และรู้จักแสดงความดีใจถึงพอใจ ในผลงานที่ปรากฏออกมานั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะลงโทษได้อย่างเฉียบขาดและยุติธรรมต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้สั่งการได้อย่างเข้มแข็ง เฉียบขาด ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะแต่ผู้คนที่เชื่อถือเพราะเป็นผู้เข้มแข็งเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจการเอาใจใส่ ตลอดจนการติดต่อประสานงานที่ดีอีกด้วย และการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องเป็นผู้ตามที่ดีสนับสนุน กลุ่มคน มีความเต็มใจ ที่จะเดินตามผู้นำที่ดีเสมอ ดังนั้นวิธีการเลือกตั้งทั้งหลาย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งการหาประธานหรือหัวหน้าที่ถูกต้อง จึงเป็นจุดสุดยอดแห่งความแปรปรวนอันมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์กร คุณภาพหรือชื่อเสียงขององค์กรใดก็ตาม มักจะสามารถตัดสินใจได้จากคุณภาพของผู้นำในองค์กรนั้น

กัทร (2535) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลในการนำบุคคลอื่นให้แสดงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่งตามความต้องการของตนหรือสมาชิกกลุ่ม ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการทำงาน หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม องค์กร โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

ลักษณะพื้นฐานสำคัญของผู้นำ

ประทีป (2530) กล่าวว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะและคุณสมบัติบางสิ่งบางอย่างที่คนอื่นไม่มี หรืออาจจะมียู่แต่ไม่สามารถพัฒนาการขึ้นมาเป็นผู้นำได้ หรืออาจจะไม่มีปัจจัยอื่น ๆ สนับสนุน จึงไม่สามารถเป็นผู้นำได้เช่นกัน ดังนั้นการเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้ากลุ่ม มักจะพูดถึงลักษณะของผู้นำอยู่เสมอจากพื้นฐานของสังคมไทย ซึ่งเป็นสังคมพุทธศาสนาทำให้มีการพูดถึง คำว่า บารมี กันมาก มักจะพูดกันว่าถ้าจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีบารมี ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ อันเป็นพื้นฐานของผู้นำได้แก่

1. ทานบารมี อันหมายถึง บารมีของการให้แก่บุคคลอื่น ให้ทั้งความรัก ความคุ้มครอง ความเห็นใจและความเข้าใจ ตลอดจนทรัพย์สินแก่บุคคลผู้อยู่ในกลุ่ม ในสังคม และยังไปถึงการทำงานบริการให้สังคมเจริญยิ่งขึ้น ผู้นำจึงเป็นที่พึ่งพาทั้งด้านร่างกายและจิตใจของผู้อื่นเสมอ
2. ศีลบารมี หมายถึง บารมีของผู้นำในด้าน การเป็นคนดี มีศีลธรรม รู้จักละอายต่อบาป บุญคุณโทษ ผู้นำจะต้องรู้จักประพฤติในสิ่งที่ชอบที่ควร ไม่ประพฤติผิดในศีลธรรมอันจะเป็นคุณลักษณะที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นให้เข้าหาตนเองได้ และเป็นที่เคารพของคนทั้งหลาย
3. ปัญญาบารมี หมายถึง บารมีของผู้นำในด้านสมองความฉลาดหรือมีสติปัญญาของผู้นำ ซึ่งจะต้องมีและสามารถใช้ความฉลาดนั้นเป็นประโยชน์แก่กลุ่ม สังคมให้เจริญก้าวหน้า สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารและการทำงานในกลุ่มได้ด้วย
4. สมာธิบารมี หมายถึง บารมีของผู้นำในด้านการมีความมุ่งมั่นในการทำงานมีจิตใจมั่นคง ไม่วอกแวก เป็นคนมีหลักการที่แน่นอน หรืออาจจะหมายถึง การมีอุดมการณ์ความมุ่งมั่นในการทำงาน อันจะสามารถทำให้งานของกลุ่มสังคมบรรลุผลตามเป้าหมายได้

กิติ (2530) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคนที่มีความสามารถ เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมไทย อันเป็นผลให้เกิดการพัฒนา และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าในสังคมไทยอย่างดียิ่ง การเป็นผู้นำในสังคมไทยจึงมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งสามารถรวมลักษณะผู้นำได้ดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีศีลธรรม สังคมไทย มักจะได้รับความเชื่อถือ ยึดมั่นจากประชาชน จากลักษณะการที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อันเป็นภาพพจน์ของผู้นำไทย
2. การเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สังคมไทยให้การยอมรับบุคคลผู้ที่มีความซื่อสัตย์เป็นอย่างยิ่ง ใจซื่อมือสะอาด เป็นลักษณะผู้นำที่มีความก้าวหน้าสูงมาก

3. การเป็นผู้นำที่มีความจริงใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอีกประการหนึ่งในสังคมไทย ที่มีความต้องการผู้นำที่มีความจริงใจต่อสังคม ประเทศชาติ และส่วนรวม ผู้นำเมื่อมีความจริงใจ ตั้งใจในการทำงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จอีกทั้งทำให้บรรดาผู้ตามทั้งหลายได้ทุ่มเทกำลังเข้าช่วยกันทำงาน

4. การที่เป็นผู้ที่มีความฉลาด การเป็นผู้ที่มีปัญญา ความฉลาด ก่อให้เกิดความเกรงกลัวในด้านวิชาการ การทำงานเป็นผลให้สังคมไทยก้าวหน้าเจริญอย่างไม่หยุดยั้ง และผู้นำจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้คน อันเป็นคุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง

5. การเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม การจะเป็นผู้นำของสังคมไทยนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้า ทันสมัย สังคมไทยต้องการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างมาก ดังนั้นต้องอาศัยผู้ที่มีความคิดริเริ่ม จึงจะสามารถสร้างงานใหม่และนำวิธีการใหม่มาทำการพัฒนาได้

6. การเป็นผู้นำที่มีสายตากว้างไกล ผู้นำจะต้องมีหูตากว้างไกล มองไปในอนาคตที่มีการวางแผนที่ดี และสามารถทำให้องค์กร สังคมเจริญก้าวหน้าได้ สังคมไทยต้องการผู้นำที่มีสายตากว้างไกล มองการณ์ไกล เพื่อจะสามารถวางแผนการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเหตุการณ์และทันสมัย อันจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

7. การเป็นผู้นำที่ให้ความร่วมมือ การเป็นผู้นำนั้นไม่เพียงแต่จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกการทำงานเท่านั้น แต่ในบางครั้งจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

8. การเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ ท่าทาง ตลอดจนการแต่งกายที่ดีจึงจะสามารถดึงดูดจิตใจผู้คนได้

9. การเป็นผู้นำที่มีพละกำลังที่แข็งแรง มีความอดทนและสามารถทำงานหนักได้ ผู้นำตามสภาพสังคมไทยนั้นจะต้องทนงานหนักมาก ทั้งในหน้าที่ส่วนตัว ซึ่งมักจะผสมคลุกเคล้ากันเสมอกับหน้าที่การเป็นผู้นำขององค์กร

10. การเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง และจะต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานขององค์กรเป็นอย่างสูง ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น

11. การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ผู้นำจะไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหายู่ตลอดเวลา

12. การเป็นผู้นำที่มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี ซึ่งจะทำให้ไม่เครียดในการทำงาน การมีอารมณ์ขันจะช่วยให้การทำงานยากเป็นง่ายได้

5. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ศิริวรรณและคณะ (2545) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations) หมายถึง องค์การซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Ldap) และการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง หรือหมายถึง การสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยเชื่อมโยงความรู้เชิงรุกและเกิดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ

ผู้บริหารปัจจุบันนี้กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วมาก นวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ของตลาด (Globalization of markets) ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์การลักษณะนี้จะมีผู้บริหาร ซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหลายอย่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge base) สำหรับองค์การได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์การลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือได้ว่าตำราเล่มนี้เป็นเล่มแรกของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ตำราเล่มนี้นักวิชาการทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เนื่องจากผลงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ได้รับความนิยม

บุคคลที่เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป คือ Peter M. Senge ซึ่งเป็นผู้ที่สังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจุบันเรียกว่าสังคมการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) เพื่อการศึกษาวิจัย (2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน (3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

การเรียนรู้ขององค์กร นักเศรษฐศาสตร์มักจะมองว่าในการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงเชิงปริมาณ และนักเขียนเกี่ยวกับธุรกิจมีทัศนคติว่าการเรียนรู้เป็นการได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นประสิทธิภาพทางด้านนวัตกรรม การมุ่งที่นักทฤษฎีองค์กรและนักจิตวิทยา เพื่อมุ่งกระบวนการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการเรียนรู้ว่ามีการเรียนรู้อย่างไร และมีการเรียนรู้อะไรซึ่งจะตั้งข้อสมมติฐานว่าการเรียนรู้มีผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งองค์กรจะมีความสามารถเป็นกลุ่มการเรียนรู้ และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในระดับและอัตราความเร็วที่แตกต่างกันภายในองค์กร

ศิริวรรณ และคณะ (2545) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร 3 ประการดังนี้

1. **พื้นฐานด้านความรู้ (Knowledge base)** เป็นการกล่าวถึงว่าธุรกิจได้มาซึ่งความรู้เฉพาะด้านอย่างไรและจะยกระดับความรู้นั้นอย่างไร เพื่อใช้ในการควบคุมองค์กร

2. **ความเชี่ยวชาญด้านของธุรกิจ (Firm-specific competencies)** เป็นเทคนิคในการว่าจ้างพนักงานที่มีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน

3. **งานประจำ (Routines)** เป็นการใช้ทักษะและความรู้ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีลักษณะแข่งขัน ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรที่เป็นทางการทั้งด้านบทบาทหน้าที่ กระบวนการเทคโนโลยีและกลยุทธ์ มากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตาม วิธีการจะมีความซับซ้อนในการประเมินค่าและมีปัญหาในการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้แบบเดียวกัน จากนั้นแต่ละบุคคลจะเลือกวิธีการสร้างพื้นฐานความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อนำเอามาใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ประจำ อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลด้วย ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้ของบุคคลจะสามารถบอกให้ทราบว่า การเรียนรู้อาจมีความขัดแย้ง การยึดถือแบบเดิม และความไม่เชื่อถือของพนักงาน

แนวความคิดของความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการคาดการณ์ล่วงหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความสามารถในการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มโอกาสทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและช่วยส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เกิดความสามารถในการทำผลกำไร และสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่สำคัญมี 2 ประการ ได้แก่ (1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (2) วิธีการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (Facilitating factors)** ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวกเป็นผลมาจากโครงสร้างภายในขององค์กรและกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยากง่ายสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และประสิทธิผลในการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก 10 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ (1) ความจำเป็นในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียด (2) ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (3) การให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลหรือประเมินผล (4) ความรู้สึกชอบการทดลอง (5) บรรยากาศของการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (6) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (7) ความหลากหลายในการปฏิบัติการ (8) การให้การสนับสนุนจากหลายฝ่าย (9) ความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (10) แนวคิดเชิงระบบ

สำหรับตัวอย่างของปัจจัยที่ได้กล่าวถึงนี้ เช่น ปัจจัยการให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลหรือประเมินผล โดยเมื่อเร็ว ๆ นี้ มีการสำรวจผู้บริหารของบริษัทจำนวน 203 คน เปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารที่เน้นและไม่เน้นเรื่องการบริหารการวัดผลและผลสำรวจปรากฏว่า บริษัทต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการบริหารการวัดผลจะเป็นบริษัทที่เป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรม โดยมีผลการปฏิบัติงานทางการเงินอยู่ในระดับ 1 ใน 3 ของอุตสาหกรรมชั้นนำ และจากการศึกษาในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องการวัดผลที่ช่วยเพิ่มพูนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

2. **วิธีการเรียนรู้ (Learning Mode)** วิธีการเรียนรู้ได้แสดงให้เห็นวิธีการที่หลากหลายซึ่งองค์กรได้พยายามสร้างสรรค์และทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งวิธีการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลมาโดยตรงจากวัฒนธรรมขององค์กร และประสบการณ์หรือเรื่องราวในอดีต นักวิจัยพฤติกรรมขององค์กรชื่อ Danny Miller ได้กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 6 ลักษณะ คือ

2.1 **การเรียนรู้โดยการวิเคราะห์** เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการรวบรวมอย่างเป็นระบบของสารสนเทศภายในและสารสนเทศภายนอกขององค์กร โดยสารสนเทศมีแนวโน้มที่จะเป็นเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผ่านระบบที่เป็นทางการ

2.2 **การเรียนรู้โดยการสังเคราะห์** เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยมีสัญชาตญาณและเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปมากกว่าการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการเน้นการสังเคราะห์สารสนเทศที่มีความสลับซับซ้อนจำนวนมาก โดยการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ

2.3 **การเรียนรู้โดยการทดลอง** วิธีการเรียนรู้แบบนี้ คือวิธีการเรียนรู้ที่มีเหตุผล โดยขึ้นอยู่กับผลการทดลองและการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลอง

2.4 **การเรียนรู้โดยเกิดปฏิสัมพันธ์ต่อกัน** วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ มากกว่าการใช้กระบวนการหรือวิธีการที่เป็นระบบ และวิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน

2.5 การเรียนรู้โดยการกำหนดโครงสร้าง เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ระเบียบแบบแผน โดยขึ้นอยู่กับการใช้งานในลักษณะงานประจำภายในองค์กร ซึ่งมีกำหนดกระบวนการและขั้นตอนที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

2.6 การเรียนรู้โดยสถาบัน เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยการมีส่วนร่วมขององค์กร และโมเดลของค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติ ทั้งจากสภาพล้อมภายนอกองค์กร หรือจากผู้บริหารระดับอาวุโส

นอกจากนั้นยังมีผู้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีการมองสิ่งใหม่ ๆ ถึงบทบาทและทักษะของผู้นำในองค์กรรวมถึงเครื่องมือที่จะช่วยจัดการ หรือควบคุมภายในองค์กรและการกระตุ้นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ ความเกี่ยวข้องระหว่างทฤษฎีที่นำมาเผยแพร่ และทฤษฎีที่นำไปใช้ สามารถอธิบายการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. สามารถตอบสนองความหลากหลายของวัตถุประสงค์ และจัดการกับความหลากหลายของรูปแบบ การเรียนรู้การปรับตัวจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งการวิเคราะห์สิ่งที่ผ่านมาแล้ว เพื่อที่จะมองถึงการปรับปรุงและการแก้ไขเพื่อให้บรรลุความต้องการใหม่ ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า (1) เรากำลังทำอะไร (2) ลักษณะที่ดีที่สุดคืออะไร (3) อะไรคือสิ่งที่สามารถทำให้ดีที่สุด เราจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเลือกใหม่ ๆ ในการมองถึงงานและรายละเอียดขององค์การ ซึ่งถือเป็นการก้าวไปข้างหน้า

การเรียนรู้เป็นการสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ในการทำงาน การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า (1) พวกเราต้องทำอะไรบ้าง (2) ปัญหา นั่นคืออะไร (3) ทางเลือกที่เราสามารถทำได้คืออะไร

2. ทำให้เกิดผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรจะมีการให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมและกระบวนการ เช่นเดียวกับภาระหน้าที่ และผลลัพธ์ในองค์การ โดยผู้บริหารจะสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถ แต่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานะการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นจะทำให้สามารถสร้างความรู้สึที่เป็นเจ้าของในกิจการได้ และจะทำให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากขึ้น

4. ควรจะพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนการจำแนกความสามารถ และการประเมินหลักเกณฑ์ของโมเดลเกี่ยวกับจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน ค่านิยม และทฤษฎี ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยจำแนกหลักการของทฤษฎีออกจากการนำทฤษฎีไปใช้ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะคิดอย่างรอบคอบ และมีหลักเกณฑ์ของตนเองซึ่งในบางครั้งหลักในการดึงดูดความสนใจของพนักงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน

โดยวิสัยทัศน์จะเป็นข้อความที่บรรยายถึงลักษณะหรือแนวคิดที่มีความสำคัญขององค์กร ซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคตมากกว่าสิ่งเป็นอยู่ ได้แก่

(1) ทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์กรและการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นการมุ่งการเรียนรู้หรือมุ่งพัฒนาสมาชิกภายในองค์กร

(2) เป็นการเน้นสมาชิกทั้งองค์กร มากกว่าที่จะมุ่งเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งแนวความคิดนั้นจะเป็นการเรียนรู้ของบุคคลในระบบการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะทำการทดสอบเพื่อจำกัดการเรียนรู้ของพนักงาน

(3) มีการกำหนดว่าองค์กรมีกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่เดียวกับการเรียนรู้ของบุคคล

(4) ทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่า ไม่มีคำตอบใดที่ถูกต้องที่สุดในการเรียนรู้ของบุคคลโดยตรง ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

(5) ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องเปิดเผยวิถีทางในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

ศิริวรรณและคณะ (2545) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการดังนี้

วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth disciplines of learning organization) ปัจจุบันการดำรงอยู่ขององค์กรจะต้องอาศัยกระบวนการแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อองค์กร ถึงแม้ว่าเราจะนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้นองค์กรที่จะสามารถดำรงสภาพอยู่ได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรต้องเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการ ที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีดังนี้

วินัยประการที่ 1 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด โดย ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวเนื่องกันในส่วนใหญ่ จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่ และโดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ เนื่องจากองค์การทางธุรกิจในปัจจุบันจะมีลักษณะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน การพิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบอาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ออก หรือแก้ปัญหาได้ไม่สมบูรณ์ โดยเราจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์การว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่งจึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้

วินัยประการที่ 2 : ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นฐานที่สำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น

วินัยประการที่ 3 : การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ในที่สุด

วินัยประการที่ 4 : แบบจำลองความคิด (Mental model) คือรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือการพยายามที่จะค้นหาตัวเอง และนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิจยารณญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมิน สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

วินัยประการที่ 5 : การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนคนเดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์ คือการเรียนรู้เป็นทีม จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงทางความคิด

องค์การแห่งการเรียนรู้โดยทั่วไปจะเกี่ยวกับการมุ่งเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การเน้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้ตอบคำถามที่ว่า องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นอะไร และทำไมจึงต้องเปลี่ยน
2. การกล่าวถึงการเรียนรู้ขององค์การ เป็นการมุ่งที่รูปแบบขององค์การและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและอบรมเพื่อให้มีความสามารถที่เหมาะสม ในขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและการสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ที่เหมาะสม
3. การเรียนรู้จะทำให้ได้มาซึ่งภาวะทางอารมณ์ ทักษะ ทักษะ การถ่ายทอด และความเคยชิน ตลอดจนบทบาทในการเลียนแบบ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

เกรียงศักดิ์ (2531) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ อาทิ อายุ ขนาดของเนื้อที่ถือครอง ระยะเวลาการเป็นสมาชิก จำนวนครั้งที่ติดต่อกับสหกรณ์ในรอบปี จำนวนครั้งที่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ จำนวนเงินฝากจากสหกรณ์ จำนวนเงินขายข้าวให้กับสหกรณ์ จำนวนครั้งที่ซื้อสินค้าจากสหกรณ์ในรอบปี การมีสิ่งอำนวยความสะดวก การเป็นกรรมการสหกรณ์ การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม การรู้ถึงประเภทของการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ การตื่นตัวต่อบุคคลในวงการสหกรณ์ และการส่งเสริมเผยแพร่การสหกรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติกับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ การวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ร้อยละ 87.60 ของการผันแปรในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ เป็นผลอันเนื่องมาจากผลรวมของการส่งเสริมเผยแพร่การสหกรณ์จำนวนครั้งที่ซื้อของสหกรณ์ในรอบปี จำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสหกรณ์ในรอบปี จำนวนเงินฝากสหกรณ์จำนวนเงินซื้อสินค้าสหกรณ์ในรอบปี และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ตามลำดับ

ธานี (2536) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ในภาคการเกษตรของไทย และจากผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในภาคการเกษตรของไทย ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิก การเข้าร่วมประชุมกลุ่มของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสหกรณ์ในการฝากเงินกับสหกรณ์ การทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์ การทำธุรกิจการซื้อกับสหกรณ์ และการชำระหนี้สมาชิกให้แก่สหกรณ์

สุรีย์พร (2536) ศึกษาการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในกิจกรรมกลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อ จังหวัด นครสวรรค์ พบว่า กลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์มากที่สุด รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วมในการประสานงานและประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกันตามลำดับ โดยมีตัวแปรในการมีส่วนร่วมของเกษตรกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 6 ตัวแปร คือ การได้รับข่าวสาร ความต้องการเกียรติและชื่อเสียง ความคาดหวังต่อประโยชน์ที่จะได้รับ สภาพตำแหน่งทางสังคม ขนาดพื้นที่ถือครองซึ่งมี อิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในทางบวก ส่วนรายได้ทั้งหมดของครัวเรือนนั้น ก็จะมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในทางลบ

สุภาวดี (2535) ได้ศึกษาแรงจูงใจของเกษตรกรในการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร พังงา จำกัด พบว่า ความต้องการในการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกมีความต้องการสูงสุด คือ ชื่อสินค้าในราคายุติธรรม รวมทั้งการรวมกันขายสินค้าให้ได้ราคาดี เพื่อต้องการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่วนในการจูงใจฝ่ายสัมฤทธิ์ จะเป็นแรงจูงใจของเกษตรกรในการสมัครเป็นสมาชิกของ สหกรณ์ก็เพื่อจะได้รับการวางแผนการเพาะปลูกให้ตรงกับความต้องการของตลาดรวมทั้งการศึกษา อบรมในเรื่องสหกรณ์

พงษ์ศักดิ์ (2538) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมือง ลำปาง จำกัด จังหวัดลำปาง พบว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ รวม 4 กิจกรรม มีความแตกต่างกัน 7 กิจกรรม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจขาย ธุรกิจซื้อ การ ฝากเงินกับสหกรณ์ การฝากเงินสมทบทุนส่งเสริมสุขภาพและสวัสดิการสมาชิก การเข้าร่วมการ ประชุมกลุ่ม การประชุมใหญ่สามัญประจำปี การเข้ารับการประชุมฝึกอบรมซึ่งจัดโดยสหกรณ์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ สำหรับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ จำนวน 2 กิจกรรม ที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ การถือหุ้นกับสหกรณ์และการให้บริการจากสหกรณ์ในธุรกิจ ส่งเสริมและบริการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2535) ได้ศึกษาถึง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ดีเด่น ศึกษา สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด” โดยการหาตัวชี้วัดที่สามารถใช้วัดประสิทธิภาพ หรือผลงาน ของฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายสมาชิก ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวัสดุอุปกรณ์ โดยพบว่าฝ่ายสมาชิกมีอิทธิพลที่ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความสำเร็จของสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ

อัญชลี (2531) ได้ศึกษาถึงบทบาทของสหกรณ์การเกษตรในการตอบสนองความต้องการของสมาชิก ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรแจ้ห่มเมืองปาน จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงบทบาทของสหกรณ์การเกษตร ในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ทราบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ตรงกับความต้องการของสมาชิกหรือไม่เพียงใด สหกรณ์ได้ดำเนินการให้บริการตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาสำคัญ ๆ ในการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งได้ศึกษาถึงทัศนคติของสหกรณ์ การเกษตรที่มีความต้องการดำเนินงานของสหกรณ์และต่อคณะผู้ดำเนินงาน ทั้งในแง่ประสิทธิภาพการทำงานและความเชื่อถือในตัวผู้ดำเนินงานของสหกรณ์ จากการศึกษา พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ดี แต่ปัญหาที่สำคัญก็คือ การที่สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์

สนทนา (2532) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ในส่วนของการดำเนินธุรกิจการซื้อของ สหกรณ์มีความสามารถในการจัดหาสินค้าทางการเกษตร มาตอบสนองความต้องการของสมาชิกโดยมีตัวชี้ที่ใช้วัด คือ อัตราส่วนของมูลค่าที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายให้สมาชิกต่อจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วงระหว่าง 961.70 - 1,866.81 บาท ซึ่งจะอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำและเห็นสมควรที่สหกรณ์จะดำเนินการแก้ไขปัญหามาของการจัดการ ให้มีการบริการขนส่งปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์ไปถึงบ้านของสมาชิกหรือเปิดหน่วยบริการย่อยให้มากขึ้น โดยหาตัวแทนกลุ่มจัดตั้งร้านค้าเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถรับบริการได้อย่างทั่วถึง และเป็นการชักจูงให้สมาชิกอุดหนุนสหกรณ์ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านธุรกิจการซื้อให้มากขึ้น เช่น จะต้องมีการสำรวจความต้องการวัสดุการเกษตรของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึงการมีสินค้าที่มีคุณภาพและประเภทของสินค้าให้เพียงพอการจัดให้มีการตรวจสอบบัญชี และสต็อกสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

จอมประสาน (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความเป็นไปได้ในการจัดการขายปลีกแบบให้บริการส่งของถึงบ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรเมืองอุดรธานี จำกัด “ผลการศึกษาพบว่า มีผู้ที่สนใจเข้าร่วมโครงการดังกล่าว จำนวน 290 ครอบครัว ค่าใช้จ่ายในการอุปโภคบริโภคสินค้าประเภทอาหาร ของใช้ประจำวันและเครื่องคั้มรวมทั้งหมดคิดเป็น 260,393 บาท เฉลี่ยครอบครัวละ 898 บาทต่อเดือน ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ทำโดยการประมาณกระแสเงินสดจ่ายตลอดระยะเวลา 5 ปี เมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 4,315,177 บาท การวิเคราะห์ผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่ายเท่ากับ 1.22 ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การลงทุนในโครงการภายใต้ภาวะการเสี่ยง พบว่า ต้นทุนสินค้าที่จำหน่ายและยอดที่จำหน่ายได้มี

ความสำคัญต่อโครงการ จากผลการศึกษายังบอกว่า การจำหน่ายแบบบริการส่งของถึงบ้าน อาจจะเป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่มยอดขายให้กับสหกรณ์ทำให้สหกรณ์สามารถขยายปริมาณธุรกิจให้สูงขึ้น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2536) ได้ทำการศึกษา “ กู๋ทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรศึกษา เฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรด้านขุนทด จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ” พบว่า พ่อค้าในอำเภอด้าน ขุนทด ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกมากกว่าสหกรณ์การเกษตรด้านขุนทด จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ ซื้อปุ๋ยจากสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ประมาณครึ่งหนึ่งซื้อสินค้าอุปโภคจากสหกรณ์ และ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ซื้อเครื่องมือทำการเกษตรจากร้านค้าในอำเภอด้านขุนทด เนื่องจากความ สะดวกในการติดต่อกับพ่อค้ามากกว่าติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรด้านขุนทด จำกัด

ทองพิทักษ์ (2528) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร พบว่า ด้านการจัดการ ขาดแคลนบุคลากร เงินทุน และเทคนิคด้านการบริหาร ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าสมาชิกโดยส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำ (ร้อยละ 80 ได้รับการศึกษาไม่เกินชั้นประถม ปีที่ 4) จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจและเทคนิคในการบริหารงานสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งนอกจากจะอาศัยความรู้ความชำนาญ ด้านการผลิตแล้วยังจะต้องอาศัย ความรู้ด้านการตลาดและการบริหารงานอีกด้วย นอกจากนี้ด้านสมาชิก ซึ่งจากการสำรวจพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการสหกรณ์ ขาดความรู้ด้านธุรกิจ ขาดความสนใจ ต่อสหกรณ์ขาดความกระตือรือร้น และที่สำคัญคือ ขาดความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ของตน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved