

กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์  
ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร

นายรภัทร กันทาสุข



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Strategies to Promote Participation in the Business of Cooperatives' Member  
Beef Fattening Farmer in Land Reform Pang Sila Thong Cooperative Ltd.,  
Kamphaeng Phet Province**

**Mr Raphat Kuntasuk**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

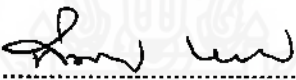
School of Agriculture and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2016

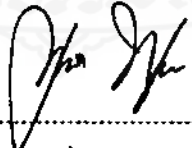
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของ  
สมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด  
จังหวัดกำแพงเพชร  
ชื่อและนามสกุล      นายภัทร กันทาสุข  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์อังฉรา จีระตระกุลกิจ)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มณจีชา พุทชาคำ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยง  
โคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร  
**ผู้ศึกษา** นายรภัทร กันทาสุข รหัสนักศึกษา 2589002316 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก และ 3) ข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ปี 2557-2559 คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ แบบเจาะเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ คำร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ปี 2559 มีสมาชิก 376 ราย ทุนดำเนินงาน 84.72 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย สินเชื่อ รวบรวมผลผลิต และรับเงินฝาก ปริมาณธุรกิจ 118.14 ล้านบาท กำไรสุทธิ 3.86 ล้านบาท 1) ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ร้อยละ 70-79 เท่ากับปี 2558 แต่สูงกว่าปี 2557 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก ประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน และกำหนดเป้าหมายในการมีส่วนร่วมในปี 2561 ร้อยละ 100 และมีการวางแผนการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การวางแผน การแบ่งทีมงาน การมอบหมายงาน การลงพื้นที่ และการประชุมติดตามผล (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การดำเนินการตามกระบวนการวิธีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน และการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก (3) การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดรูปแบบโครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ การจัดอบรมสัมมนาฝ่ายจัดการอย่างจริงจัง มีวิธีการติดต่อสื่อสารต่างๆกับสมาชิกหลายช่องทาง มีวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้กับสมาชิก กำหนดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคนสุดท้ายชัดเจน มีการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์ในการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป และสรุปเหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์คือ การดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร การฝึกอบรมปฏิบัติจริง และสหกรณ์จะติดตามดูแลเป็นระยะๆ 3) ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก (1) การทำงานของคณะกรรมการต้องพิจารณาความเป็นไปได้และจับต้องได้จริง (2) ฝ่ายจัดการต้องให้บริการด้วยความเต็มใจและความเคารพสมาชิก และ (3) สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง และเอาใจใส่สมาชิกทุกราย ส่วนปัญหา คือ บุคคลที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกกับสหกรณ์มีจำนวนมากแต่สหกรณ์ไม่สามารถรับได้ เนื่องจากทุนสะสมภายในยังมีน้อย

**คำสำคัญ** การส่งเสริมการมีส่วนร่วม สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร

**Independent Study title:** Strategies to Promote Participation in the Business of Cooperatives' Member Beef Fattening Farmer in Land Reform Pang Sila Thong Cooperative Ltd., Kamphaeng Phet Province

**Author:** Mr Raphat Kuntasuk; **ID:** 2589002316;

**Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives);

**Independent Study advisor:** Songserm Homglin, Associate Professor; **Academic year:** 2016

### Abstract

The purposes of this study were to study 1) participation level in the business of members, 2) strategies to promote participation in the business of members, and 3) suggestions and problems in participation in the business of the Cooperative Members Beef Fattening Farmer in Land Reform Pang Sila Thong Cooperative Ltd. Kamphaeng Phet Province.

This qualitative research was conducted through the study from general information of the Cooperatives in the year 2014-2016, a number of 16 management committee members and leading cooperatives members by purposive sampling with concerned people. Study tool was semi-structured interview form. Data was analyzed by percentage as well as content analysis.

From the study results, the followings were found. There were 376 members in the Cooperative Members Beef Fattening Farmer in Land Reform Pang Sila Thong Cooperative Ltd. Kamphaeng Phet Province with a capital fund 84.72 million baht for running business i.e. selling goods, loans, products collection and deposits. Quantity in business was 118.14 million baht and net profit was 3.86 million baht. 1) Participation level in the business of members according to the Cooperative Promotion Department's standard evaluation form for cooperatives and agriculture groups showed 70%-79% of their participation, the same as in 2015 but higher than 2014. 2) Strategies to promote participation in the business of members composed of the followings. (1) *Strategies Planning* included clarified identification of objectives in participation and identification of 100% participation in 2018 by systematically planning in doing business from planning, forming teamwork, assigning site visits and follow-up meetings. (2) *Implementation of Strategies* included step-by-step implementation process and building members' motivation in business participation. (3) *Strategic Evaluation and Control* comprised identification of participation promotion, structure lay-out design of cooperatives office, active seminar meetings for management committee, availability of diverse communication channels with members, how to create learning process with members, clarified identification of final decision maker, readiness preparation for future cooperatives leaders, conclusion of reasons for members' business participation through full-cycle business and practical workshop training under periodical follow-up. 3) Suggestions for members' participation in the business were as follows. (1) Possibility and concrete work performance of the committee. (2) Management committee's willingness and sincere service with respect to members. (3) Reliable cooperatives with stability and taking care of all members. Problems: a large number of people would like to be members of the Cooperatives but impossible due to small accumulated internal fund.

**Keywords** Participation Promoting, Beef Fattening Farmer in Land Reform Pang Sila Thong Cooperative Ltd, Kamphaeng Phet Province

## กิตติกรรมประกาศ

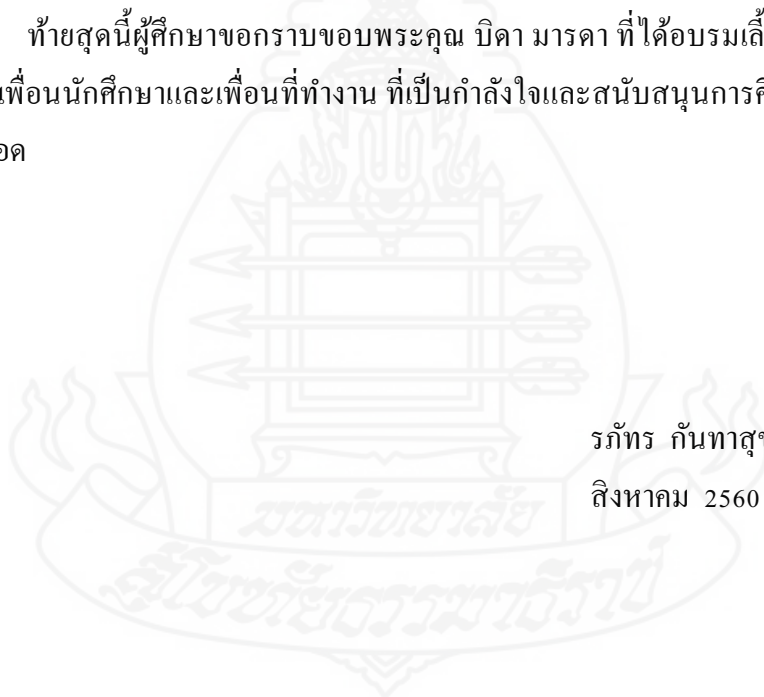
การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอีกหลายท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามตรวจแก้ไข ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดี รวมทั้งท่านที่ไม่ได้กล่าวนามที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

ท้ายสุดนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้อบรมเลี้ยงดูให้การอุปการะรวมไปถึงเพื่อนนักศึกษาและเพื่อนที่ทำงาน ที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มาโดยตลอด

รภัทร กันทาสุข

สิงหาคม 2560

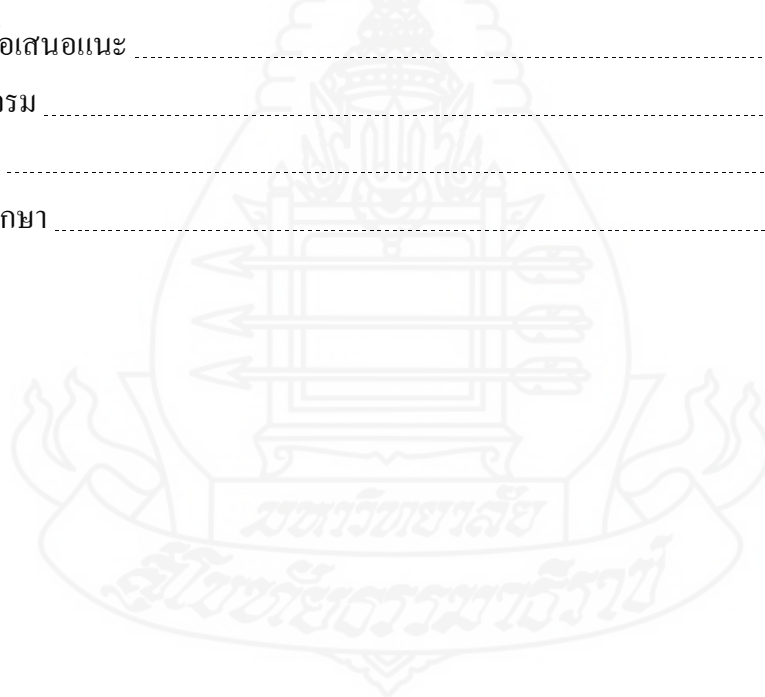


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	14
แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม .....	16
ระบบการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ .....	21
บริบทของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศิลาทอง จำกัด .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	32
ประชากร .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	35
สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์และกลุ่มตัวอย่าง .....	35
การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ .....	37
กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคขุน ในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร .....	38
ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค .....	47
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	49
สรุปผลการศึกษา .....	50
อภิปรายผล .....	53
ข้อเสนอแนะ .....	57
บรรณานุกรม .....	59
ภาคผนวก .....	63
ประวัติผู้ศึกษา .....	71





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัดย้อน หลัง 3 ปี.....	25
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด จำแนกตามมุมมองการมีส่วนร่วม ในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์.....	37



ญ

## สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ .....	11
ภาพที่ 4.1 การส่งเสริมการเลี้ยงโค .....	40
ภาพที่ 4.2 การส่งเสริมการปลูกหญ้าเนเปีย .....	42
ภาพที่ 4.3 รูปแบบ โครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ .....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทย ในสมัยรัชกาลที่ 5 ประมาณ พ.ศ. 2457 ในสมัยนั้นประเทศไทย ได้เริ่มมีการค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจชนบทเปลี่ยนจากระบบเลี้ยงตนเองมาเป็นระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพ การกู้ยืมเงินจากนายทุนท้องถิ่นที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง การถูกเอารัดเอาเปรียบในการขายผลผลิตสภาพดินฟ้าไม่อำนวยทำให้ผลผลิตได้รับความเสียหาย การเกิดหนี้สินพอกพูนจึงเกิดขึ้น กับเกษตรกร ดังนั้น จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทย ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ.2459 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก การนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของเกษตรกรได้ผล ทางรัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียว ควบเข้าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ทำให้สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเอนกประสงค์ ซึ่งเป็นประโยชน์ แก่สมาชิก ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนถึงปัจจุบัน สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งการบริหารและการดำเนินงานก็เหมือนธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป ปัจจุบันสหกรณ์ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ มากมาย (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2560 )

สถานการณ์ในปัจจุบันสหกรณ์ ปัญหาที่สำคัญอีกประการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความสนใจ คือ การขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เน้นการให้บริการสมาชิกเป็นหลัก ไม่แสวงหากำไร ฉะนั้นธุรกิจของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจในแต่ละด้าน ควรที่จะศึกษาความต้องการของสมาชิก ความพร้อมของสหกรณ์ในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเงินทุนและด้านบุคลากร ดังนั้นควรกำหนดรูปแบบการแนะนำส่งเสริมตามรูปแบบของสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรหากจะมองโดยภาพรวมในปัจจุบัน จะเห็นว่าขณะนี้ธุรกิจของสหกรณ์ มักจะมีปัญหาอยู่เสมอ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมุกดาหาร, 2559) เช่น

ธุรกิจสินเชื่อ จะมีปัญหาหนี้ผิดสัญญา ดอกเบี้ยค้างชำระเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะมีความเสียหายจากสมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ ราคาผลผลิตตกต่ำ หรืออื่น ๆ ต้องคำนึงอยู่เสมอว่า “จัดตั้งสหกรณ์เพื่อแก้ปัญหาเงินทุน ไม่ใช่ใช้เงินทุนแก้ปัญหาสมาชิก เพราะถ้าเช่นนั้นใช้เงินทุนมากเท่าใดก็ไม่เพียงพอ”

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ซึ่งมีเพียงไม่กี่สหกรณ์ที่ทำธุรกิจด้านนี้ โดยแท้จริงแล้วจะต้องเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์เพราะเกษตรกรมักเป็นผู้ผลิต แต่ถูกมองข้ามจากผู้บริหารสหกรณ์ ในขณะที่สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจด้านนี้ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุจากความไม่เชื่อมั่นของมวลสมาชิก หรือจากการบริการของสหกรณ์

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ก็เช่นเดียวกับธุรกิจรวบรวมผลผลิต ทำอย่างไร ก็ไม่สามารถสู้พ่อค้าท้องถิ่นได้ หากยังขาดซึ่งจิตสำนึกในการให้บริการและการใช้วิธีการสหกรณ์มาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจการรับฝากเงิน หลายสหกรณ์อาจจะมี ความพอใจที่มีเงินฝากเข้ามาในสหกรณ์พร้อมๆ กับความหนักใจในการบริหารเงินฝาก น่าจะทบทวนดูว่าเงินฝากไหลเข้าสู่สหกรณ์ เมื่อธนาคารลดอัตราดอกเบี้ยใช่หรือไม่ สมาชิกที่มาฝากเงินกับสหกรณ์ ฝากเพราะศรัทธาว่าเป็นสถาบันของตนเองหรือฝากเพราะอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคาร บัญชีเงินฝากที่มีจากสมาชิกหลายๆ รายไม่กี่บัญชี แต่จำนวนเงินมาก หรือมีบัญชีเงินฝากจำนวนมาก เกิดจากการฝากสะสมจริงๆ

ในขณะที่ธุรกิจเกือบทุกๆ ด้านมีปัญหา สหกรณ์ก็ไม่ได้มุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์และสมาชิกแต่มุ่งมั่นจะสร้างกำไร โดยทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสหกรณ์ น่าจะถึงเวลาแล้วที่สหกรณ์จะได้ทบทวนบทบาทขององค์กรให้เป็นสหกรณ์ที่แท้จริง ไม่ใช่สหกรณ์เทียม จึงควรแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ ในการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในการมีส่วนร่วม ของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพราะเมื่อสมาชิกหันมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น สหกรณ์ก็จะสามารถขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นได้ ส่งผลโดยรวมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จและเป็นสหกรณ์ที่แท้จริง กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ซึ่งกำหนดโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จำนวน 7 ข้อ โดยที่สำคัญอันดับหนึ่งคือ ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ (กองพัฒนาสหกรณ์การเงินและร้านค้า: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

ซึ่งผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2559 จังหวัดกำแพงเพชร มีสหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ข้อที่ 4 จำนวน 5 สหกรณ์ (ระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์กลุ่มเกษตรกร: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร, 2559)

จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่จะไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ข้อที่ 4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ จะส่งผลกระทบต่อ ข้อที่ 1 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก ซึ่งจะเห็นได้ว่า ข้อที่ 4 ทำให้สหกรณ์มีส่วนทำให้ผลการดำเนินงานที่มีกำไรหรือขาดทุนได้หากสมาชิกมาหรือไม่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ และอาจจะกระทบไปถึง ข้อที่ 6 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือ ทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง เพราะเมื่อสหกรณ์ประสบกับสภาวะการดำเนินงานขาดทุน สหกรณ์จะไม่มีกำไรเพื่อนำไปจัดสรรเป็นกำไรสุทธิ และและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์ได้

สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ในรอบ 3 ปี ย้อนหลัง สหกรณ์ผ่านในเกณฑ์ ข้อที่ 4 ทั้ง 3 ปี อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด นั้น เป็นสหกรณ์ ขนาดเล็ก และจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2549 เป็นระยะเวลา 10 ปี เท่านั้น แต่สหกรณ์สามารถรักษามาตรฐานสหกรณ์สหกรณ์ให้ผ่านได้ในทุกๆ ข้อได้ นับว่าเป็นตัวอย่างที่น่าศึกษาอย่างยิ่งในด้านกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาปรับปรุงสหกรณ์อื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จ และสิ่งที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ อื่นๆ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งพัฒนาการดำเนินงานให้สามารถรักษาและผลักดันให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ พร้อมทั้งทำให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่แท้จริง ตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ ที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผู้ศึกษาในฐานะข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร ที่มีหน้าที่ส่งเสริมแนะนำสหกรณ์ในจังหวัดกำแพงเพชร สังเกตจากการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่าจากการดำเนินงานของสหกรณ์ มีธุรกิจหลายๆ ด้าน สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจโดยแท้จริง เพราะการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิกทั้งหมด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่สหกรณ์หนึ่งสหกรณ์ใดจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างแท้จริง ย่อมต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง การแนะนำส่งเสริมสหกรณ์อื่นๆ ในจังหวัดกำแพงเพชรให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น และพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้า และก้าวสู่การเป็นสหกรณ์ที่แท้จริงต่อไป

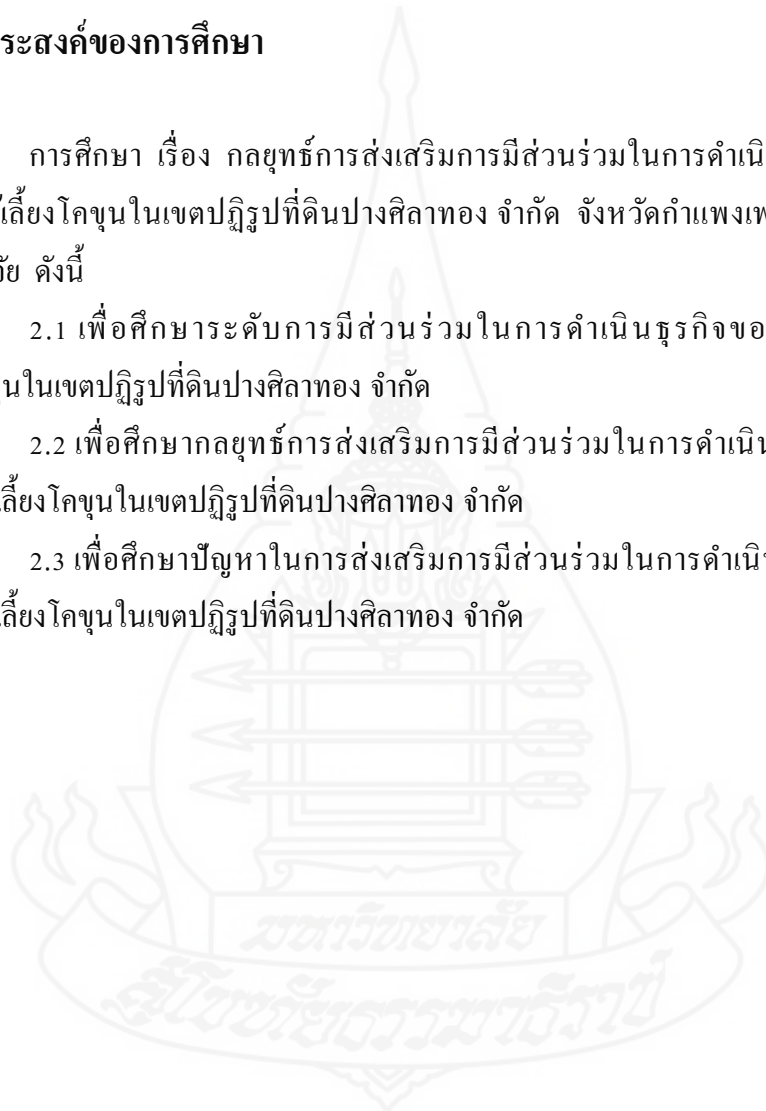
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

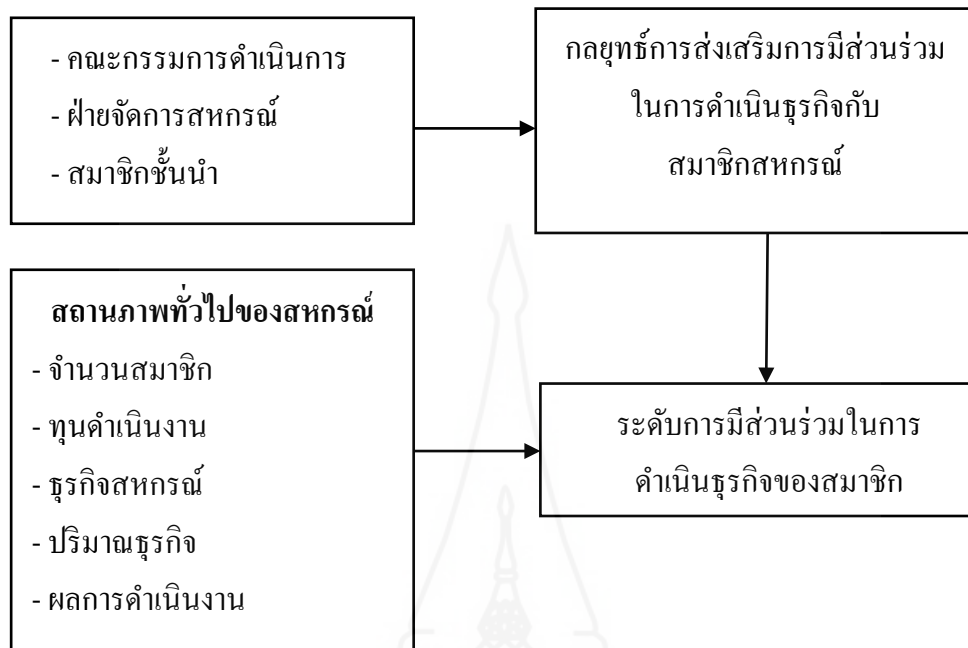
2.1 เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด



### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร

#### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่หรือสหกรณ์

ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร

#### 4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

#### 4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม – เดือนสิงหาคม 2560



## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร

5.2 สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด สมาชิกสหกรณ์เท่านั้น

5.3 การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของสมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์หรือมีส่วนในการสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นหน้าที่ที่สมาชิกพึงกระทำในการทำธุรกิจของสหกรณ์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจ รับฝากเงิน ธุรกิจการให้สินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจบริการ เป็นต้น

5.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมกรรมการสร้างระดับการมีส่วนร่วมในการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

5.5 สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์ หมายถึง จำนวนสมาชิก จำนวนสมาชิกทุนดำเนินงาน ธุรกิจสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบถึงกลยุทธ์การส่งเสริมที่ส่งผลให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ เพื่อนำไปวางแผนส่งเสริมในการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกมากยิ่งขึ้น

6.2 สหกรณ์อื่นๆ และผู้สนใจทั่วไปสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกให้มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ให้เพิ่มมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

6.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์อื่นๆ ในจังหวัดกำแพงเพชรได้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเอกสารต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากรอบความคิดของการศึกษาและเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และอภิปรายผล โดยสรุปประเด็นสำคัญ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม
4. ระบบการประเมินมาตรฐานสหกรณ์
5. บริบททั่วไปของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

1.1 ความหมายของสหกรณ์ (Cooperatives) (สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนิน วิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

สหกรณ์เป็นคำที่มาจากคำสองคำรวมกัน คือ สห แปลว่า รวมกัน และ กรณ์ แปลว่า กระทำ คำว่าสหกรณ์ จึงหมายถึง การกระทำร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน ดังนั้น ถ้าพิจารณา ความหมายทั่วไปแล้วการร่วมมือกันทำงานใดๆ ถือว่าเป็นสหกรณ์ทั้งนั้น

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (มาตรา 4) หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกัน ดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2547: 3) ให้ความหมาย สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกัน ดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดย

สมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาชีพ และความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการในการดำเนินงาน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระราชดำรัส เนื่องในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์เข้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิตาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2521 ความว่า

“สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมอง และงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม”

## 1.2 สถานภาพสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 33 กำหนดว่า สหกรณ์จะตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ และต้อง

- 1) มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ขอจดทะเบียน
- 2) มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรณคดีภาวะ
- 3) มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อย หนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด
- 4) มีสมาชิกซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับ

## 1.3 คุณค่าของสหกรณ์

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

## 1.4 ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

อุดมการณ์สหกรณ์ เป็นการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้ความปรารถนาสมหวัง โดยนำหลักศีลธรรม และจริยธรรมมาใช้ประกอบการใช้หลักการสหกรณ์สากลทั้ง 7 ข้อ ในการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก อาจจะต้องขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ เสียสละเงิน เวลา แรงงาน ความรู้ และแบ่งปันกำไร น้ำใจ ความห่วงใยเอื้ออาทร

### 1.5 ความหมายของหลักสหกรณ์

หลักสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

- 1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
- 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
- 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
- 4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
- 5) การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร
- 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- 7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน

### 1.6 วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์คือการนำหลักสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

ดังนั้น วิธีการสหกรณ์จึงเป็นการนำหลักสหกรณ์ 7 ข้อ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุอุดมการณ์สหกรณ์ (การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) และปรัชญาสหกรณ์ (ความอยู่ดีกินดีของสมาชิกสหกรณ์) โดยนำหลักศีลธรรมและจริยธรรมมาใช้ในกลุ่มคนผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสหกรณ์

### 1.7 การดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับและพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจทำการ ดังนี้

- 1) ดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- 2) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นได้ ตามระเบียบสหกรณ์
- 3) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ รับจ้างอง หรือรับจำนำซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิก หรือของสมาชิก
- 4) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์
- 5) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว
- 6) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- 7) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่น

8) ดำเนินการอย่างอื่นที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

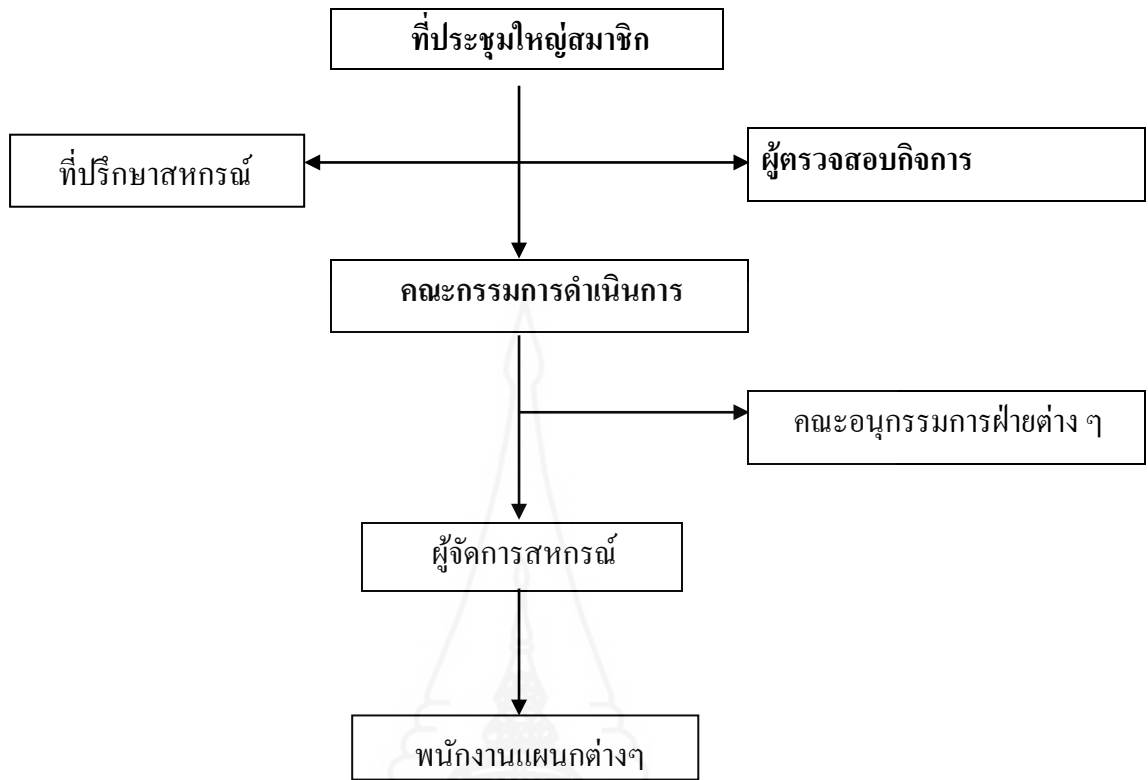
### 1.8 ประเภทของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อแบ่งประเภทสหกรณ์ออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) สหกรณ์การเกษตร
- 2) สหกรณ์ประมง
- 3) สหกรณ์นิคม
- 4) สหกรณ์ร้านค้า
- 5) สหกรณ์ออมทรัพย์
- 6) สหกรณ์บริการ
- 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

### 1.9 การดำเนินงานของสหกรณ์ทั่วไป

การดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะต้อง มีหลักการในแนวทางเดียวกัน คือการบริหารงานโดยสมาชิก คือ สมาชิกทุก ๆ คนจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ เรียกว่าคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกคณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารทั้งงานและเงินให้สหกรณ์ โดยมีผู้จัดการที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การกำกับควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 33) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

ที่มา: สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย : กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559

**สมาชิก** หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับสหกรณ์แล้ว

หน้าที่ของสมาชิกในรายละเอียดจะกำหนดอยู่ในข้อบังคับของสหกรณ์แต่ละประเภท สำหรับในที่นี้จะขอกล่าวแต่หน้าที่ที่สำคัญและบทบาทของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ ซึ่งได้แก่

- 1) เข้าร่วมประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่ด้วยตนเองทุกครั้ง
- 2) เลือกตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ได้

คนดีมีความสามารถเข้าไปบริหารงาน

- 3) ลงทุนถือหุ้นและฝากเงิน เพื่อเพิ่มทุนให้แก่สหกรณ์
- 4) อุดหนุนหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- 5) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่างๆของสหกรณ์

เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาปรับปรุงสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

- 6) แนะนำชี้แจงผู้อื่นเข้าใจเกี่ยวกับงานสหกรณ์

- 7) ร่วมมือทุกทาง เพื่อให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์
- 8) ขอมรับถือใช้หรือแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ ในที่ประชุมใหญ่รวมทั้งเสนอความคิดเห็น และลงมติในที่ประชุมใหญ่
- 9) เข้าชื่อกันให้มีการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เมื่อเห็นว่ามีความจำเป็นต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้า หรือไม่น้อยกว่า 50 คน หรือผู้แทนสมาชิกไม่น้อยกว่า หนึ่งในห้าของผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 25 คน

**ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก** สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสหกรณ์สมาชิกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เรียกว่า “การประชุมใหญ่” ซึ่งที่ประชุมใหญ่จะทำหน้าที่พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่ และลาออกจากสมาชิก
- 2) กำหนดวงเงินกู้ยืม
- 3) กำหนดค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
- 4) เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ หรือถอดถอนกรรมการดำเนินการ
- 5) เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
- 6) พิจารณานอญมัตติงบุคคล และรายการประจำปี
- 7) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- 8) พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
- 9) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานสหกรณ์
- 10) พิจารณารายงานผู้ตรวจสอบกิจการ
- 11) พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
- 12) พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย
- 13) พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
- 14) พิจารณาให้ความร่วมมือ และประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการสหกรณ์ และการศึกษาอบรมวิชาการเกี่ยวกับการสหกรณ์

**คณะกรรมการดำเนินการ** คณะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ หรือตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่กำหนด คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย

วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์ และควบคุมการบริหารสหกรณ์แทนสมาชิก หน้าที่ของคณะกรรมการ โดยสรุปเป็นหลักการ คือ

- 1) ดำเนินการในเรื่องรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์
- 2) การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- 3) กำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
- 4) ดำเนินเรื่องการจ้างและเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์
- 5) จัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน
- 6) พิจารณางบรายจ่ายของสหกรณ์แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อขออนุมัติ
- 7) กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์
- 8) จัดทำงบดุลเพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจและทำรายงานกิจการเสนอที่ประชุมใหญ่
- 9) พิจารณาเรื่องเงินฝากหรือลงทุนของสหกรณ์
- 10) พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- 11) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

**ผู้จัดการสหกรณ์** หมายถึง ผู้ที่สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก และว่าจ้างให้มาทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างพนักงานให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะของสหกรณ์

#### หน้าที่ของผู้จัดการ

- 1) ศึกษาและเสนอแนะคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางนโยบายและการปฏิบัติ
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประจำวันและรับผิดชอบเรื่องบัญชีการเงิน
- 3) รักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 4) ส่งเสริมให้สมาชิกใช้บริการของสหกรณ์
- 5) จัดให้มีการสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์และกับบุคคลภายนอก
- 6) รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อย เดือนละครั้ง
- 7) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ผู้ได้ให้มีประสิทธิภาพ



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายกลยุทธ์ (Strategy) (อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ, 2558) กลยุทธ์ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy หรือมาจากคำในภาษาฝรั่งเศสคำว่า Straegie ซึ่งเป็นคำที่ถอดมาจากภาษากรีกโบราณ อีกต่อหนึ่งโดยที่รากศัพท์คำนี้มีที่มาจากหมายถึง ผู้บังคับบัญชา หรือกลยุทธ์บางครั้งใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ เป็นคำศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

กลยุทธ์สาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการบริหารธุรกิจที่เน้นการมองระยะยาว โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จะทำให้ผู้บริหารในองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีความตื่นตัวและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอีกด้วย เพื่อให้การปรับตัวนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้

2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Analysis) (อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ, 2558) เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ/หรือวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายขององค์กร

2.2.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็นโดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์กร



**2.2.2 พันธกิจ** หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้างๆ ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

**2.2.3 เป้าประสงค์** หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง

**2.2.4 เป้าหมาย** หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด หรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

**2.2.5 วัตถุประสงค์** หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร และเมื่อใด วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

**2.2.6 นโยบายขององค์กร** หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายและเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดแนวทางปฏิบัติและการควบคุม

**2.3 การวางแผนกลยุทธ์** (อนุชา ฐิริพันธุ์ภิญโญ, 2558) ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย

**2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** (อนุชา ฐิริพันธุ์ภิญโญ, 2558) เป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยงานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงการขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ

**2.5 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์** (อนุชา ฐิริพันธุ์ภิญโญ, 2558) เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไข ได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ กางวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม

#### 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

(<http://hrm.ru.ac.th/file/research/005-5.pdf>, 2559)

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ร่วมมือ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม การพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยมี กลุ่มหรือองค์กรรองรับบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนาภูมิปัญญา การรับรู้ สามารถ คิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง

ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วม ปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้อง เป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

สันติชัย เอื้องประสิทธิ์ (2551) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อ แก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับ ในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

### 3.2 ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546 : 17) (<https://www.gotoknow.org/posts/482092,2559>) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตาม หลักการทั่วไปว่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน
2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดย แบ่งเป็น 3 กรณีแล้วแต่กิจกรรมในตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี
  - 3.1 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ
  - 3.2 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ
  - 3.3 คนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ
4. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้ แบ่งไว้ดังนี้

1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา
2. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร
  - 2.1 ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง
  - 2.2 วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่อง ๆ
  - 2.3 ร่วมระดมความคิด ถึงทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหานั้น
  - 2.4 ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
  - 2.5 ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ๆ
  - 2.6 ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
  - 2.7 ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

ขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม (ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์ 2543:149 - 163) ได้แก่ การจำแนกขั้นตอนการมีส่วนร่วม ตามขั้นตอนการมีส่วนร่วมสามารถจำแนกขั้นตอนหรือประเภทของการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้อง ดำเนินการไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นการตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และ การตัดสินใจ ในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะได้มาจากคำถามที่ว่าใครจะทำ ประโยชน์ให้แก่ โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและ ประสานงาน การให้ความช่วยเหลือด้านแรงงานหรือข้อมูล เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้น จากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการ กระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทาง ลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต ก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถ แปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

โกวิท พวงงาม (2545: 8) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชน ในการ พัฒนา ควรจะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น กล่าวคือ ถ้าหากชาวชนบทยังไม่สามารถทราบถึงปัญหาและเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา ในท้องถิ่น ของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นย่อม ไร้ประโยชน์ เพราะชาว ชนบทจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการ ดำเนินงานเหล่านั้น

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เพราะการวางแผนดำเนินงาน เป็น ขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวชนบทรู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการ นำเอาปัจจัย ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน แม้ชาวชนบทส่วนใหญ่จะมี ฐานะยากจน แต่ก็มีความสามารถที่สามารถใช้เข้าร่วมได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงาน จะทำให้ ชาวชนบทสามารถคิดค้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนิน กิจกรรมอย่าง ใกล้ชิด

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและ ประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้วชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำ ไปนั้น

ได้รับผลดี ได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างใด การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันใน โอกาสต่อไป จึงอาจจะประสบความสำเร็จ

### 3.3 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

วันชัย วัฒนศัพท์ (2549) การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการที่คนปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

ประกาศิต สิริเมธ (2556) ความร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผล และร่วมรับผิดชอบด้วยกันไม่ว่าจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เกิดการพัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการพัฒนาชุมชน ส่งผลให้การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานหรือโครงการ เกิดประสิทธิผล หรือคือการที่ประชาชนหรือกลุ่มบุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจช่วย ปฏิบัติการเข้าร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนของตน ร่วมกันกระทำในสิ่งที่ลงความเห็นร่วมกัน ตามความต้องการของชุมชน และสิ่งที่ช่วยกันทำต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้ ตัดสินใจกำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง เป็นการเสริมสร้างพลัง ให้แก่ประชาชนใน ชุมชน/ กลุ่ม /องค์กรที่ตั้งขึ้นในชุมชน

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ศึกษาเรื่อง Group Decision and Social Change พบว่าการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาบางอย่างทำให้บุคคลที่มีส่วนร่วมนั้นเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีการลงทุนในการให้ความคิด การให้การตัดสินใจ ได้ปรับเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ลงรอยกับการตัดสินใจและอุทิศพลังงานทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหา

### 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจ

สิ่งที่มีผลต่อการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจ และภาวะของบุคคล (ผู้นำ)

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคล ส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรมซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วย ทั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตนเอง



ความสำคัญของแรงจูงใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีคำกล่าวว่า “ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน” หมายถึง การที่องค์กรหรือผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญ และนำมาใช้ในกิจการต่าง ๆ ของงาน เพื่อส่งผลให้

1. การร่วมมือร่วมใจเพื่องาน
2. ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผลในการกำกับควบคุมคนในองค์กร
4. การเกิดความสามัคคีในองค์กรหรือกลุ่ม
5. เข้าใจต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร
6. สร้างความคิดใหม่เพื่อองค์กร
7. มีศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม

ภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ

1. ความเชี่ยวชาญ คือ การยอมรับและให้ความร่วมมือ
2. ความดีใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว

(<http://coopthai9.blogspot.com,2558>)

และปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของรัฐ ทั้งในการกำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการประเทศ มาตรการและระดับของการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) ปัจจัยด้านประชาชน โดยประชาชนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เป็นฝ่ายตัดสินใจริเริ่มกิจกรรม และรับผลประโยชน์ โดยมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม สำนึกรับผิดชอบต่อปัญหาสังคม 3) ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งนักพัฒนาต้องศึกษาชุมชน และเรียนรู้สภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านของชุมชน มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วม ค้นหาผู้ที่มีศักยภาพ ซึ่งจะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ (Walaisatean et al., 2003, pp. 129 - 130 as cited in Liyao, 2008, pp. 13 - 14)

### 3.5 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

วันชัย วัฒนศัพท์ (2546) “กระบวนการมีส่วนร่วม” เป็นกระบวนการที่จะกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้อำนาจเหนือ (power over หรือ power against) ตามทฤษฎีผู้มีอำนาจจะชอบที่จะใช้อำนาจเหนือ เช่น แม่ซึ่งมีอำนาจมากกว่าลูก ก็มักจะใช้อำนาจเหนือลูก ตั้งให้ลูกกลับบ้านก่อนค่ำ มาถึงวันหนึ่งลูกซึ่งโตขึ้นมาเป็นหนุ่มเป็นสาวแล้ว ก็จะขอกลับบ้านดึก เพราะ

จะไปงานวันเกิดเพื่อน แม่ก็ยังใช้อ่านาจอหนือให้กลับบ้านภายในหกโมงเย็น ถามว่าลูกสาวจะยังเชื่อ และปฏิบัติตามไหม ตามทฤษฎีแล้ว หากผู้มีอำนาจยังใช้อิทธิพลเหนือไปเรื่อยๆ อำนาจนั้นๆ ก็จะใช้ไม่ได้ เพราะอำนาจที่มีหรือไม่มีนั้น ไม่ใช่ที่เรา “มี” หรือ “ไม่มี” “อำนาจ” อย่างเดียว แต่อยู่ที่คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างหรือที่เราใช้อ่านาจอหนือเขา นั้น เหมองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจเหนือหรือไม่ ซึ่งบางครั้งสำคัญกว่าด้วยซ้ำไป ฉะนั้นแทนที่แม่จะใช้อ่านาจอหนือ หันมาใช้อำนาจร่วมกับ (power with) ลงมาพูดคุยกับลูก หาทางออกที่ดีกว่าแทนการสั่งอย่างเดียว ลูกก็จะยินดีปฏิบัติและเชื่อฟังแม่ต่อไป

การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (commitment) ได้ อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ ได้มีการดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยในห้องเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม หลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม่เรียบร้อย ใช้กฎกติกาที่ครูอาจารย์ออกกฎ หรือวางระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติ แต่การยอมรับก็ยังไม่ได้ผลดีนัก ครูประจำชั้นได้ชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนัก” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูรับ เอมมาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่ากฎกติกาที่ครูกำหนดติดกานั้น ตัวอย่างเช่นนี้ เป็นตัวอย่างที่สามารถจะนำไปใช้ในองค์กร หรือรัฐวิสาหกิจที่จะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป

#### 4. ระบบการประเมินมาตรฐานสหกรณ์

4.1 เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ซึ่งกำหนดโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 7 ข้อ (กองพัฒนาการสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560) ประกอบด้วย

ข้อที่ 1 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์ โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

ข้อที่ 2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริต ต่อสหกรณ์ ส่งเสริมตามคำแนะนำ แนวทางการควบคุมภายในสำหรับสหกรณ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำ

ข้อที่ 3 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

ข้อที่ 4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

ข้อที่ 5 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากจะไม่มี การจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

ข้อที่ 6 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

ข้อที่ 7 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อนี้

**4.2 จำนวนสหกรณ์ที่นำมาจัดมาตรฐาน** คือ สหกรณ์ทุกประเภท ยกเว้นสหกรณ์ที่อยู่ในเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. สหกรณ์ที่ตั้งใหม่ไม่ถึง 2 ปี
2. สหกรณ์ที่หยุดดำเนินธุรกิจ หรือ ไม่ดำเนินธุรกิจ หรือสหกรณ์อยู่ระหว่างการตัดสินใจที่จะปรับปรุงกิจการ หรือหยุดเพื่อเตรียมขอเลิกสหกรณ์ (รวมทั้งสหกรณ์ที่ปิดบัญชีไม่ได้ หรือที่ประชุมใหญ่ไม่อนุมัติ งบการเงินหรือสหกรณ์ที่ไม่สามารถส่งรายงานประจำปี)
3. สหกรณ์ที่เลิกหรืออยู่ระหว่างชำระบัญชี

**4.3 วิธีการประเมินแบบมาตรฐานสหกรณ์และการอ่านค่าจากระบบการประเมินการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ และการรายงานผลลัพธ์เฉพาะผลการดำเนินงาน**

ข้อที่ 1. การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์โดยวิธีเดิม หรือการจัดทำมือแบบเดิม คือ การตรวจสอบผลลัพธ์ของการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ตามหลักเกณฑ์ 7 ข้อ สำหรับการจัดทำสถิติของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ถ้าผ่าน 7 ข้อ ถือว่าผ่านมาตรฐานสหกรณ์ แต่หากตกข้อใดข้อหนึ่งให้แสดงความหมายในข้อที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ผ่านในข้อนั้น ๆ



ข้อที่ 2. การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ โดยวิธีใหม่คือการอ่านค่าจากแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ใหม่ (137 ข้อ) เฉพาะในส่วนของผลการดำเนินงาน ว่าผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ให้แสดงเครื่องหมาย (✓) จากการอ่านค่าจากแบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์ใหม่ที่พิมพ์ออกจากระบบมาตรฐานสหกรณ์ ดังนี้

ไม่ผ่านมาตรฐานสหกรณ์	ผ่านมาตรฐาน
ข้อ 1 ไม่ผ่านคือข้อ 1,2 (.....)	ผ่านคือข้อ 3 (✓)
ข้อ 2 ไม่ผ่านคือข้อ 9 (.....)	ผ่านคือข้อ 10 (✓)
ข้อ 3 ไม่ผ่านคือข้อ 87 -89 (.....)	ผ่านคือข้อ 90 (✓)
ข้อ 4 ไม่ผ่านคือข้อ 96 -100 (.....)	ผ่านคือข้อ 101 – 103 (✓)
ข้อ 5 ไม่ผ่านคือข้อ 109 – 110 (.....)	ผ่านคือข้อ 111 – 112 (✓)
ข้อ 6 ไม่ผ่านคือข้อ 118 – 122 (.....)	ผ่านคือข้อ 123 – 124 (✓)
ข้อ 7 ไม่ผ่านคือข้อ 132 (.....)	ผ่านคือข้อ 133 (✓)

และประเมินผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์อยู่ในระดับดีเลิศ (เกรด A) นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบรายชื่อสหกรณ์ให้ตรงกับประเภทของสหกรณ์และสถานภาพ ของสหกรณ์ว่าส่วนที่ 1 สหกรณ์นั้นยังคงดำเนินธุรกิจ หรือส่วนที่ 2 สหกรณ์ที่ไม่เข้ามาจัดมาตรฐานสหกรณ์ คือสหกรณ์จัดตั้งใหม่ไม่ครบ 2 ปี, สหกรณ์หยุดดำเนินงาน หรือ เลิกสหกรณ์ สหกรณ์อยู่ระหว่างขาระบัญชี เป็นต้น สามารถรายงานในครั้งแรก หรือมีการปรับเปลี่ยนระหว่างปีก็ได้

ข้อที่ 3. ให้นำผลลัพธ์ข้อ 1 และข้อ 2 บันทึกแบบรายงานประจำเดือนตามแบบในรูปแบบ Excel แล้วรวบรวมจัดส่ง ถึง cpd\_crd@cpd.go.th ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป รายงานครั้งแรกส พคชจิกายน 2559

ข้อที่ 4. การประเมินแบบมาตรฐานสหกรณ์ประจำเดือน เริ่มรายงานตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด เป็นต้นไป ผ่านทางช่องทางอื่นๆ ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดเปิดระบบการประเมินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ ดังนี้

1. รายงานผลการประเมินแบบมาตรฐานสหกรณ์ทุกสหกรณ์ทั้งผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ คือสหกรณ์ที่ปิดบัญชีตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 และประชุมใหญ่เรียบร้อยแล้ว ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2559 จนถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2559 เป็นเดือนแรก และเดือนสุดท้ายคือ สิงหาคม 2560 คะแนนเต็ม 100 คะแนนและรายงานสหกรณ์ที่ไม่เข้ามาจัดทั้ง 3 รายการ คือ

(1) สหกรณ์จัดตั้งไม่เกิน 2 ปี ให้รายงานเฉพาะส่วนของการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

(2) กรณีที่สหกรณ์หยุดดำเนินงานหรือ

(3) อยู่ระหว่างชำระบัญชี ระหว่างปี ให้รายงานตามแบบประเภทชนิด (2) และ (3) (คะแนน ๐ คะแนน เท่านั้น) ไม่มีคะแนน โดยทำการลบข้อมูลทั้งหมด ตั้งแต่วันที่จัดประชุมใหญ่ และข้อมูลที่บันทึกออกให้หมดทุกข้อ และรายงานเข้าระบบเป็นประจำจนถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2560 เป็นวันสุดท้าย เป็นยอดสะสมอยู่ในระบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ในระดับเกรด A, B ซึ่งเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยทางกรมส่งเสริมสหกรณ์จะแจ้งผลในรูปประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ทราบ โดยเร็วทุกเดือนถัดไป

2. รายงานผลลัพธ์เฉพาะในส่วนของการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ จนกว่าสหกรณ์สามารถปิดบัญชีและประชุมใหญ่เสร็จเรียบร้อยแล้วของแต่ละเดือน ทั้งนี้ไม่เกินวันที่ 31 สิงหาคม 2560 เป็นวันสิ้นสุดการสรุปผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ในรูปสถิติ ประจำปี 2560

3. การรายงานผล ข้อ 1 และ 2 สามารถรายงานเป็นประจำทุกเดือนสิ้นสุดวันที่ 31 สิงหาคม 2560 หลังจากนั้นระบบจะปิดการรับข้อมูล

4. จดรายงานตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2560 เพื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ดำเนินการสรุปผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประจำปี 2560

5. ถ้ามีการแก้ไขข้อมูลหลังวันที่ 31 สิงหาคม 2559 จะต้องทำเป็นหนังสือ ขออนุมัติต่ออธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อขอแก้ไขข้อมูลบางสหกรณ์เป็นกรณีพิเศษ ทั้งนี้ ไม่เกินวันที่ 10 กันยายน 2560 จะอนุญาตให้แก้ไขเฉพาะสหกรณ์ที่ปีทางบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคมของทุกปี เป็นเดือนสุดท้ายเท่านั้น ทั้งนี้กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาจจะร่วมกันพิจารณาเปิดระบบตามความจำเป็นก็ได้

6. ถ้าหากระบบการประมวลผลจากเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายไม่ผิดพลาด และสามารถสรุปผลตามแบบที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการแล้ว กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้าจะแจ้งให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 ยกเลิกแบบรายงานต่อไป (กองพัฒนาสหกรณ์การเงินและร้านค้า: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

## 5. บริบทของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

### 5.1 ประวัติความเป็นมา

สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด เป็นสหกรณ์ประเภท สหกรณ์การเกษตร ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 เดือนธันวาคม พ.ศ.2549 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 620000032549 จำนวนสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 38 คน จำนวนเงินทุนแรกตั้ง 19,000 บาท สถานที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 49 หมู่ที่ 11 ตำบลหินดาต อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร รหัสไปรษณีย์ 62120 โทรศัพท์ 082-3312432 อีเมล sahkunsahakun@outlook.com มีวันสิ้นปีทางบัญชี วันที่ 30 พฤศจิกายน ของทุกปี ปัจจุบันมีสมาชิก 376 คน มีคณะกรรมการบริหารงาน 9 คน และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 15 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัดย้อน หลัง 3 ปี

ธุรกิจของสหกรณ์	ผลการดำเนินงาน กำไร/(ขาดทุน)		
	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
1. จำนวนสมาชิก	187	279	376
2. ทุนเรือนหุ้น	2,857,230.00	3,929,320.00	4,222,750.00
3. ทุนสำรอง	1,378,148.25	2,978,404.43	3,472,817.33
4. ทุนสะสมตามข้อบังคับ	643,623.00	839,623.00	2,089,273.00
5. ธุรกิจสินเชื่อ	29,672,185.00	35,935,873.00	85,245,072.00
6. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	15,395,946.00	29,263,560.50	63,813,232.00
7. ธุรกิจรวบรวม	29,384,258.84	12,314,195.50	3,2245,359.70
8. ธุรกิจรับฝาก	13,275,747.99	12,465,571.49	6,828,411.53
<b>กำไร/(ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>1,841,037.28</b>	<b>1,921,543.98</b>	<b>3,863,709.29</b>

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2557 - 2559 ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

### รางวัลที่เคยได้รับ

1. โล่ประกาศเกียรติคุณจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะที่เป็นกลุ่มวิสาหกิจ ชื่อกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนบ้านปางมะนาว เป็นสถาบันเกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ ประเภท กลุ่มเกษตรกร เลี้ยงสัตว์ ประจำปี 2555

2. เกียรติบัตรจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ผ่านการอบรม หลักสูตร “เทคนิคการเป็นวิทยากรเครือข่ายด้านการสหกรณ์ตามคู่มือ ให้ไว้ ณ วันที่ 27 สิงหาคม 2557

3. โล่ประกาศเกียรติคุณจากสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 6 กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะที่เป็นกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนบ้านปางมะนาว ชนะเลิศการคัดเลือก สถาบันเกษตรกรและสหกรณ์ดีเด่น ประเภทกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ (โคเนื้อ) ประจำปี 2549/2550 ให้ไว้ ณ วันที่ 24 เมษายน 2550

4. โล่ประกาศเกียรติคุณจากสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 6 กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะที่เป็นกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนบ้านปางมะนาว ชนะเลิศการคัดเลือก สถาบันเกษตรกรและสหกรณ์ดีเด่น ประเภทกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ ระดับเขต ให้ไว้ ณ วันที่ 14 มีนาคม 2555

5. เกียรติบัตรรางวัลชนะเลิศจากกรมปศุสัตว์ ในฐานะที่กลุ่มได้ประสบความสำเร็จในการจัดการด้านอาหารสัตว์ การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตอาหารสัตว์ การลูกหมู้าสวนครัว เลี้ยงวัวหลังบ้าน พลังงานทดแทน ให้ไว้ ณ วันที่ 5 พฤษภาคม 2557

6. โล่ประกาศเกียรติคุณกรมปศุสัตว์ ในฐานะที่เป็นกลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนบ้านปางมะนาว รางวัลชมเชย ซึ่งสถาบันเกษตรกรและสหกรณ์ดีเด่น ระดับประเทศ ประเภทกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ ประจำปี 2550

7. รับพระราชทาน โล่รางวัลในงานพระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ ประจำปี พ.ศ. 2559 สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์การเกษตร ให้ไว้ ณ วันที่ 9 พฤษภาคม 2559

สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ปลูกมันสำปะหลัง ส่วนการเลี้ยงโค กับปลูกหญ้าเนเปีย นั้นเพื่อเป็นรายได้เสริมเนื่องจากเกิดปัญหาด้านภัยแล้งที่เกิดขึ้นในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งผู้ที่เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์นั้น จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมาชิกที่มีพื้นที่แห้งแล้งไม่มีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และประเภทที่ 2 ประเภทสมาชิกที่มีพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ซึ่งประเภทที่ 2 นี้ จะเป็นสมาชิกที่จะปลูกหญ้าเนเปียเพื่อมาขายให้สหกรณ์ ส่วนใน

สมาชิกประเภทที่ 1 จะเป็นสมาชิกที่ประสงค์จะเลี้ยงโคในพื้นที่แห้งแล้ง และซื้อหญ้าเนเปียร์เพื่อเลี้ยงโค ซึ่งสหกรณ์จะเปรียบเสมือนศูนย์กลางในดำเนินการรวบรวมหญ้าเนเปียร์จากสมาชิกประเภทที่ 2 เพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิกประเภทที่ 1 เพื่อนำไปเป็นอาหารโค ส่วนในธุรกิจสินเชื่อจะเป็นในรูปแบบให้สมาชิกมาซื้อเงินเพื่อซื้อวัวเพื่อนำไปขุน และหญ้าเนเปียร์ เพื่อเป็นอาหารโค ซึ่งสหกรณ์จะปล่อยเป็นเงินกู้ให้แก่สมาชิกซื้อวัวได้รายละ ไม่เกิน 10 ตัว และสมาชิก รายใดที่เลี้ยงวัวพร้อมกับปลูกหญ้าเนเปียร์ไปด้วยเพื่อลดต้นทุนในการเลี้ยง ในส่วนของหญ้าเนเปียร์ที่เหลือจากการเลี้ยงโคของตนสามารถนำมาขายที่สหกรณ์ได้ และสมาชิกยังมีรายได้จากการขายมูลโคให้แก่สหกรณ์ ในราคาตันละ 900 บาท ถือว่าเป็นรายได้เสริมให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี และเมื่อเลี้ยงวัวในระยะเวลา 6 - 8 เดือน สมาชิกต้องนำโคมาขายให้กับทางสหกรณ์เพื่อพร้อมทั้งชำระเงินที่กู้กับดอกเบี้ย ซึ่งเมื่อหักต้นทุนทุกอย่างแล้ว จากโคหนึ่งตัวสมาชิกจะได้ส่วนต่างประมาณ 6,000 – 8,000 บาท และในการที่สมาชิกมาขายโคแต่ละครั้งต้องมีการหักเงินจากกำไร เพื่อเพิ่มหุ้น และฝากเงินกับสหกรณ์จำนวนหนึ่ง ซึ่งถือว่าสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจในแต่ละด้านที่ครอบคลุม โดยในปีงบประมาณ 30 พฤศจิกายน 2559 นางสาวทัศนญา อินทร์สร (2560) ได้แสดงความเห็นต่อขอการเงินไว้ในรายงานผู้สอบบัญชี ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ และด้านการทำกำไร ของสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด โดยสรุป ดังนี้

ความสามารถในการบริหารจัดการที่ผ่านมาสหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจธุรกิจรวมทั้งสิ้นจำนวน 188,141,075.23 บาท เฉลี่ยเดือนละ 15,678,422.94 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อกับสมาชิกสูงสุด ร้อยละ 45.31 รองลงมา เป็นธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ร้อยละ 33.92 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ร้อยละ 17.14 และธุรกิจรับฝากเงิน ร้อยละ 3.63 การบริหารธุรกิจแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

ธุรกิจสินเชื่อ ระหว่างปีสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก จำนวน 85,245,072.00 บาท สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำนวน 5,254,072.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 49,318,199.00 บาท สหกรณ์สามารถรับชำระหนี้ได้ตามกำหนด คิดเป็นร้อยละ 94.30 ของหนี้ถึงกำหนดชำระ ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้คงเหลือ จำนวน 166 ราย จำนวนเงิน 70,305,554.00 บาท ในจำนวนนี้มีหนี้ผิวนัดชำระหนี้คงเหลือ 26 ราย จำนวนเงิน 3,173,652.00 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 4.51 ของหนี้คงเหลือ ดอกเบี้ยค้างรับ ณ วันสิ้นปี จำนวน 3,452,431.56 บาท เป็นดอกเบี้ยค้างรับไม่เกิน 5 ปี ทั้งจำนวน

และค่าปรับค้ำรับ จำนวน 35,575.48 บาท สหกรณ์ประมาณค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ – ลูกหนี้ เงินให้กู้ จำนวน 755,762.40 บาท ประมาณค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับดอกเบี้ยค้ำรับ จำนวน 719,608.30 บาท และค่าปรับค้ำรับประมาณค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน

ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 4,248,665.31 บาท เพิ่มจากปีก่อน จำนวน 1,846,582.23 บาท เนื่องจากสหกรณ์สามารถจ่ายเงินกู้เพิ่มขึ้น และสามารถเรียกให้ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้สามารถมาชำระหนี้ได้

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ระหว่างปีสหกรณ์ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายทั้งสิ้น 63,813,232.00 บาท คิดเป็น - 4.06 เท่าของเป้าหมาย เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 34,549,671.50 บาท เนื่องจากสหกรณ์สหกรณ์มียอดขายเพิ่มขึ้น แต่ระหว่างปีสหกรณ์มีมติที่ประชุมคณะกรรมการชุดที่ 11 ครั้งที่ 17 วันที่ 22 พฤศจิกายน 2559 วาระที่ 13 เรื่องพิจารณาสินค้าขาดจากทะเบียนคุม จำนวน 2,079.00 บาท ประกอบด้วย กากมัน จำนวน 210 กิโลกรัม จำนวน 819,.00 บาท และละออง จำนวน 420 กิโลกรัม จำนวน 1,260.00 บาท ซึ่งมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการลงมติเป็นสินค้าขาดบัญชีได้รับการลดหย่อนความรับผิดชอบ เนื่องจากเกิดจากปีก่อนๆ สหกรณ์บันทึกสินค้าคงเหลือตามทะเบียนคุม และการสูญหายของสินค้าทั้งสองชนิดเกิดจากสินค้ามิได้บรรจุ หีบห่อไว้ แต่สมาชิกต้องนำกระสอบมาเอง ซึ่งอาจเกิดการสูญหายได้ ซึ่งการลดหย่อนดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

ผลการดำเนินธุรกิจมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 757,874.86 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 471,177.19 บาท เนื่องจากสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นและมีอัตราค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจลดลง

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระหว่างปีสหกรณ์รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก จำนวน 32,245,359.70 บาท คิดเป็นร้อยละ 93.46 ของเป้าหมาย เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 19,931,164.20 บาท เนื่องจากสหกรณ์มียอดรวบรวมไว้ และยอดรวบรวมมันสำปะหลังเพิ่มขึ้นจากปีก่อน

ผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 46,653.61 บาท ซึ่งขาดทุนลดลงจากปีก่อน จำนวน 106,354.23 บาท ซึ่งสหกรณ์ยังดำเนินธุรกิจขาดทุนในอัตราที่ลดลง ดังนั้นสหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าเสื่อมราคา และเงินเดือน เป็นต้น



ธุรกิจรับฝากเงิน ระหว่างปีสหกรณ์ระดมทุนโดยรับฝากเงินทั้งสิ้น จำนวน 6,828,411.53 บาท ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำนวน 3,271,588.47 บาท ลดลงมาจากปีก่อน จำนวน 5,637,159.96 ณ วันสิ้นปี มีเงินรับฝากคงเหลือ จำนวน 5,833,424.73 บาท แยกเป็นเงินรับฝากจากสมาชิก จำนวน 65,891.63 บาท และเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น จำนวน 5,7767,210.66 บาท และรับฝากบุคคลภายนอก จำนวน 322.44 บาท ซึ่งเงินรับฝากบุคคลภายนอกดังกล่าว เป็นของ นายสุนทร กิ่งพาน ซึ่งปัจจุบันลาออกจากเป็นสมาชิกแล้ว แต่มิได้ถอนเงินรับฝากดังกล่าว

ด้านการทำกำไร สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 103,084,807.06 บาท และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น จำนวน 99,221,097.77 บาท กำไรสุทธิ จำนวน 3,863,709.29 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.76 ของยอดขาย/บริการ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น เนื่องจากสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น และมีอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงจากปีก่อน หากพิจารณา ด้านสมาชิกมีกำไรต่อสมาชิก จำนวน 10,275.82 บาท ปีก่อน จำนวน 6,887.25 บาท เงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก จำนวน 11,405.96 บาท ปีก่อน จำนวน 14,310.36 บาท และมีหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก จำนวน 196,259.47 บาท ปีก่อน จำนวน 141,653.55 บาท สะท้อนให้เห็นถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสหกรณ์ที่ต้องวางแผนในการติดตามเร่งรัดหนี้จากสมาชิกให้เป็นไปตามกำหนดสัญญาต่อไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทิพวัล มลิแสง (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร ในจังหวัดกระบี่” พบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านผลประโยชน์มีระดับส่วนร่วมมาก ส่วนด้านการปฏิบัติการ การตัดสินใจและประเมินผลมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีส่วนร่วมที่ไม่แตกต่างกัน

พงษ์พันธ์ เอกอัครชัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่ส่งผลให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบ้านตาก จำกัด อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก” พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส แรงงานภายในครัวเรือน ผลตอบแทนที่ได้รับจากกลุ่ม รายได้ใน

ภาคเกษตรกรรม รายได้นอกภาคเกษตรกรรม และมีความพึงพอใจในระดับมากด้านการดำเนินธุรกิจ และการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์

วรพจน์ วิเศษสิงห์ (2546: 64-65) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมท่าแพะ จำกัด จังหวัดชุมพร พบว่าสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ในระดับมากทุกรายการ ด้านปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

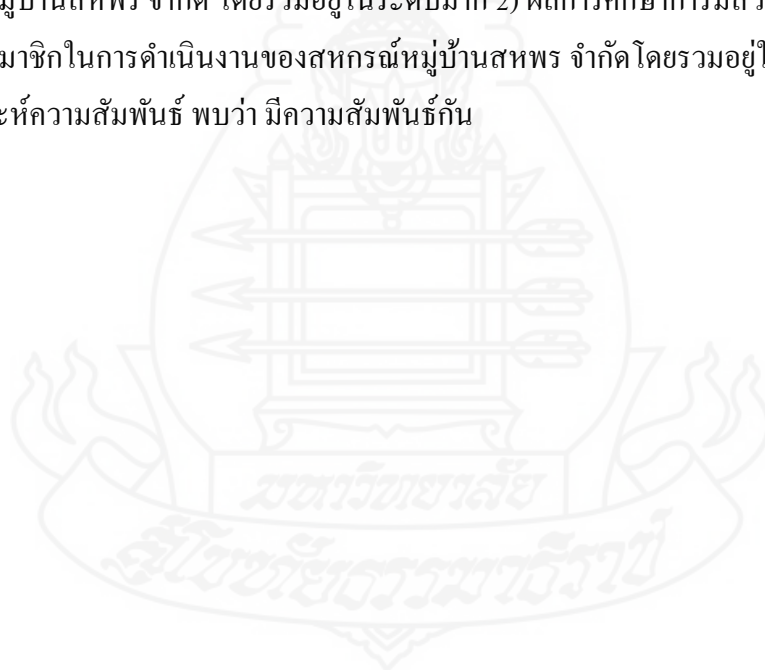
วิไล ชัดิมะ (2557: บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า 1) ประชากรกลุ่มและเลขานุการกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาอายุระหว่าง 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก 6-10 ปี รองลงมาคือ 11-15 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม 1-3 ปี รองลงมาคือ 4-6 ปี ส่วนใหญ่มีที่ดินทำการเกษตรไม่เกิน 15 ไร่ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ธุรกิจรับฝากเงินร้อยละ 76.10 ธุรกิจให้เงินกู้ร้อยละ 85.90 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายร้อยละ 88.00 และธุรกิจรวบรวมผลผลิต ร้อยละ 80.40 3) ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ คือ ขนาดที่ดินทำการเกษตร และการลงทุนด้านการเกษตร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกในระดับน้อยมาก ส่วนรายได้ในครัวเรือนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกในระดับน้อย สำหรับอายุ ระดับการศึกษา และรายจ่ายในครัวเรือนไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิก 4) ปัจจัยด้านสหกรณ์ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิก มากที่สุด คือ ความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ รองลงมาคือ ความมั่นคงของสหกรณ์และการให้บริการของเจ้าหน้าที่

จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์ และ จุฑาทิพย์ พหลภักย์ (2557: บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ภาคกลาง ผลการวิจัยที่ได้พบว่า ส่วนใหญ่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ในระดับปานกลางผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การมีตำแหน่งและหน้าที่ในสังคม การได้รับข้อมูลข่าวสารจากสหกรณ์ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ พื้นที่การผลิต ปริมาณธุรกิจที่ทำร่วมกับสหกรณ์ เงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืน และ ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติ ความรู้และความเข้าใจในหลักการและวิธีดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ แต่อายุและจำนวนปีการศึกษา



พบว่า ไม่มีผลโดยตรงแต่มีผลโดยอ้อมต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ผ่านทัศนคติและความรู้ความเข้าใจในการสหกรณ์

ธรรมรัตน์ อรุณตินประเสริฐ (2554: บทคัดย่อ) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด จังหวัดนครปฐม การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนคติต่อผู้นำของสมาชิกในการดำเนินงานศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของทัศนคติต่อผู้นำของสมาชิกกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด จังหวัดนครปฐม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ สมาชิกสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด จังหวัดนครปฐม จำนวน 224 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ผลการวิจัยพบว่า 1) ทัศนคติต่อผู้นำของสมาชิกในการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศิลาทอง จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพได้กำหนดวิธีการศึกษา ดังนี้

#### 1. ประชากร

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศิลาทอง จำกัด ในครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ กรรมการดำเนินการ ทั้งหมด 9 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทั้งหมด 15 คน และสมาชิกชั้นนำ (ประธานกลุ่ม ทั้งหมด 11 คน) ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศิลาทอง จำกัด

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศิลาทอง จำกัด จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ จำนวน 16 คน ประกอบด้วย

- 1.2.1 คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน
- 1.2.2 ฝ่ายจัดการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน
- 1.2.3 สมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ จำนวน 5 คน (ประธานกลุ่ม)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือ และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

**2.1 แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) คือ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน และข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวมๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง และมีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ แบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับ สหกรณ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค หรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการ เพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** โดยผู้ศึกษาประสานงานขอความร่วมมือจากสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด เพื่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานจริง เสร็จแล้วเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนด

**3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ (Survey Method) โดยวิธีการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เสร็จแล้วนำข้อมูล ที่ได้ไปทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) จัดกลุ่มและวิเคราะห์เนื้อหา โดยการสร้างข้อสรุป เพื่อหารูปแบบและแนวทางการส่งเสริมมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก รวมถึงปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศลาทอง จำกัด อำเภอปวงศลาทองจังหวัดกำแพงเพชรขอเสนอผลการศึกษาดังรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สถานภาพทั่วไปของของสหกรณ์และ กลุ่มตัวอย่าง
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์
3. กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปวงศลาทอง จำกัดอำเภอปวงศลาทองจังหวัดกำแพงเพชร
4. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค หรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 1. สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์และกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1.1 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ ปี 2557 มีจำนวน 187 ราย ปี 2558 มีจำนวน 279 ราย เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 92 ราย และ ปี 2559 มีจำนวน 376 ราย เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 97 ราย

พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง มีบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ทุนดำเนินงาน ปี 2557 มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 34,714,852.59 บาท ปี 2558 มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 42,267,768.96 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 7,552,916.37 บาท และปี 2559 มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 84,728,022.95 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 42,460,253.99 บาท

พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ธุรกิจสหกรณ์ มีการดำเนินธุรกิจทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการให้สินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจรับเงินฝาก

1.1.3 ปริมาณธุรกิจ ปี 2557 มีปริมาณธุรกิจรวมทั้งสิ้น 50,188,493.51 บาท ปี 2558 มีปริมาณธุรกิจรวมทั้งสิ้น 89,979,200.49 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 39,790,706.98 บาท และ ปี 2559 มีปริมาณธุรกิจรวมทั้งสิ้น 118,141,075.23 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 28,161,874.74 บาท

พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 ผลการดำเนินงาน ปี 2557 มีกำไรสุทธิ 1,841,037.28 บาท ปี 2558 มีกำไรสุทธิ 1,921,543.98 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 80,506.7 บาท และ ปี 2559 มีกำไรสุทธิ 3,863,709.29 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 1,942,165.31 บาท

พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีกำไรสุทธิ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดประกอบด้วย 1) คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน 2) ฝ่ายจัดการ จำนวน 2 คน 3) สมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ (ประธานกลุ่ม) จำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 16 คน มีสภาพทั่วไปดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นเพศหญิงจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 50 อายุ กลุ่มอายุ 36 – 60 ปี 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 62.50 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 61 ปีขึ้นไป 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 น้อยที่สุด คือ กลุ่มอายุ 20 -35 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 สถานภาพการสมรส กลุ่มสมรส 13 คน คิดเป็น ร้อยละ 81.25 รองลงมา กลุ่มโสด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 น้อยที่สุด กลุ่มหย่าร้าง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 อาชีพหลัก ทำไร่ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมา เลี้ยงสัตว์ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 อื่นๆ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 รายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา 20,001 – 30,000 บาท 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมา 30,001 บาท 2 คน ขึ้นไปคิดเป็น ร้อยละ 8.33 น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 10,000 บาท 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 ระยะเวลาการเป็นสมาชิก (คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกชั้นนำสหกรณ์) ระหว่าง 4 – 7 ปี 8 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา 8 ปีขึ้นไป 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 น้อยที่สุด ระหว่าง 1- 3 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มี 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.00 รองลงมา ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 รองลงมา ต่ำกว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาตรี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

## 2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์

ระดับมุมมองการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ของเป้าหมายทั้งหมดจำนวน 16 คนส่วนใหญ่มีระดับมุมมองการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกระดับร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมา ระดับร้อยละ 70 - 79 มี 2 คนคิดเป็นร้อยละ 12.50 ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด จำแนกตามมุมมองการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์

ร้อยละการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ร้อยละ 70 - 79	2	12.50
ร้อยละ 80 ขึ้นไป	14	87.50
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินของสมาชิกของสมาชิก จากเกณฑ์ประเมินมาตรฐานสหกรณ์สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เกณฑ์ข้อที่ 4 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ และสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง ข้อมูล 3 ปี ย้อนหลัง ปรากฏผล ดังนี้ (ระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร: กรมส่งเสริมสหกรณ์)

ปี พ.ศ. 2557 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 60 – 69

ปี พ.ศ. 2558 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79

ปี พ.ศ. 2559 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79



### 3. กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยง โคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร

กลยุทธ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

3.1 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1)การกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก 2) การกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก และ 3) การวางแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก ซึ่งผลการศึกษา มีดังนี้

#### 3.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ ของสมาชิก

มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด การศึกษาปรากฏ ดังนี้

- 1) เพื่อให้สมาชิกทุกรายได้เข้าใจในธุรกิจของสหกรณ์ และเข้าใจในหน้าที่ของสมาชิกที่ต้องมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 2) เพื่อให้สมาชิกทุกรายเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต่อสมาชิก
- 3) เพื่อให้สมาชิกทุกรายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยความเต็มใจ
- 4) เพื่อให้สมาชิกทุกรายได้เข้าใจถึงการจ่ายปันผล และการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ จนเกิดแรงจูงใจในการอยากร่วมดำเนินธุรกิจกับทางสหกรณ์

#### 3.1.2 การกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของ สมาชิก

การกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด การศึกษาปรากฏ ดังนี้

เป้าหมายของสหกรณ์ คือ สมาชิกทุกรายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ในปี พ.ศ.2561 โดยคิดเป็น ร้อยละ 100

### 3.1.3 การวางแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก

การวางแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปรางศิลาทอง จำกัด การศึกษาปรากฏตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) สหกรณ์มีการวางแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน
- 2) สหกรณ์มีการแบ่งทีมไปส่งเสริมการให้สมาชิกเข้าร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยในหนึ่งทีมจะประกอบด้วย กรรมการ 3 คน และพนักงานสหกรณ์ 1 คน
- 3) สหกรณ์มีการมอบหมายงาน แต่ละทีมจะได้รับมอบหมายในเรื่องที่ไปส่งเสริมที่แตกต่างกันไป คือ ทีมที่ส่งเสริมธุรกิจโค และทีมที่ส่งเสริมธุรกิจหญ้าเนเปีย
- 4) สหกรณ์มีแผนกำหนดเวลาลงพื้นที่ เมื่อมีการแบ่งทีมและหน้าที่กันเรียบร้อยแล้ว ทางสหกรณ์จะแจ้งกำหนดการที่จะลงพื้นที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้กรรมการและพนักงานทุกคนได้ทราบพร้อมกัน และก่อนที่จะออกไปส่งเสริม สหกรณ์จะมีการประสานไปยังสมาชิกก่อนล่วงหน้า 1 วัน
- 5) สหกรณ์มีการประชุมติดตามผล นำผลการลงส่งเสริมรายงานในที่ประชุมเดือนถัดไป เพื่อพัฒนาปรับปรุงการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งในการวางแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ จะมีการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้าว่าหนึ่งปี โดยนำข้อมูลจากการลงส่งเสริมสมาชิกให้มามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ตลอดระยะเวลาหนึ่งปีที่แต่ละทีมเสนอต่อที่ประชุมมาประกอบการจัดทำวางแผนประจำปี เพื่อที่จะมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกหญ้าเนเปียจำนวนเท่าไร่ และวางแผนว่าสมาชิกในแต่รายควรจะมีวัวจำนวนเท่าไร่ เพื่อให้เกิดการสมดุลกันระหว่างสมาชิกที่มาทำธุรกิจขายหญ้าเนเปียให้กับทางสหกรณ์ และสมาชิกที่มาซื้อหญ้าเพื่อเป็นอาหารวัว

**3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** ประกอบด้วย 1) การกำหนดกระบวนการ วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก และ 2) การสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก ซึ่งผลการศึกษา มีดังนี้

### 3.2.1 การกำหนดกระบวนการ วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก

พบว่า การกำหนดกระบวนการ วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1) การประชุมกลุ่มสหกรณ์ เริ่มจากการประชุมกลุ่มของสหกรณ์ ว่าในหมู่บ้านที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มมีใครที่สนใจในการเลี้ยงวัว และอยากร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ จำนวนเท่าใด

2) การส่งเสริมให้ความรู้ สหกรณ์จะไปส่งเสริมในกลุ่มเหล่านั้น โดยให้ความรู้ในเรื่องการเลี้ยงวัว การให้สินเชื่อ และระบบในการเลี้ยงวัว เพราะก่อนการที่มาเป็นสมาชิกได้นั้นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงวัวในเบื้องต้นมาก่อน

3) การปฏิบัติการเลี้ยงวัวจริง เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจในเรื่องระบบการเลี้ยงวัว และประสงค์จะเข้าเป็นสมาชิกต้องมาศึกษาเรียนรู้ว่าการเลี้ยงวัวเป็นภาคปฏิบัติจริงว่าจะสามารถที่จะเลี้ยงได้หรือไม่ ถ้าสามารถทำได้ โดยสมาชิกต้องเข้ามาเรียนรู้การการเลี้ยงวัวจากคอกกลางของสหกรณ์ที่จัดไว้ให้ จนชำนาญก่อน สหกรณ์จึงจะให้กลับไปเลี้ยงยังคอกของสมาชิกได้



ภาพที่ 4.1 การส่งเสริมการเลี้ยงโค

4) การให้เงินกู้ สมาชิกรายใดไม่มีคอกวัวสหกรณ์จะให้เงินกู้เพื่อสร้างคอกวัว

5) การจัดหาหญ้ามาจำหน่าย สมาชิกสามารถซื้อหญ้าจากทางสหกรณ์ได้  
ตลอดทั้งเป็นเงินสดและเงินเชื่อ

6) การประกันราคารับซื้อ เมื่อถึงเวลานำมาขายให้กับสหกรณ์ทางสหกรณ์จะประกันราคาซื้อในราคาที่สมาชิกได้กำไร โดยสมาชิกนำกำไรนั้นกลับไป และทางสหกรณ์ก็จะปล่อยสินเชื่อเพื่อเป็นทุนในการเลี้ยงวัวให้สหกรณ์ใหม่ หมุนเวียนในการลงทุนเลี้ยงวัว ช่วยให้สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจให้สหกรณ์มากขึ้น สมาชิกจะไม่มีหนี้ค้าง พร้อมทั้งจะได้เป็นเงินก้อนจากกำไร

7) การรับซื้อมูลวัว ในส่วนของมูลวัว สมาชิกสามารถนำมาขายให้กับทางสหกรณ์เพื่อนำไปเป็นรายได้และใช้จ่ายในครัวเรือนในแต่ละวันได้อีกทางหนึ่ง โดยสหกรณ์จะรับซื้อมูลวัวจากสมาชิก ต้นละ 900 บาท

8) การให้สินเชื่อแก่เยาวชนในหมู่บ้าน สหกรณ์จะให้สินเชื่อแก่กลุ่มเยาวชนในหมู่บ้านที่เป็นลูกหลานสมาชิกเพื่อซื้อมูลวัวเหล่านั้นไปตากแห้งแล้วนำมาขายคืนยังสหกรณ์ในราคาต้นละ 2,400 บาท และสหกรณ์จะนำไปจำหน่ายต่อในราคา ต้นละ 2,500 บาท เพราะสหกรณ์ถือว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง คือ เน้นตั้งแต่เยาวชนที่เป็นลูกหลานสมาชิกโดยให้เยาวชนเหล่านี้ได้รู้เรื่องการเลี้ยงโค เพื่อวันข้างหน้าเยาวชนเหล่านี้จะมาเป็นสมาชิกสหกรณ์และเข้ามาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ และยังสามารเป็นแกนนำขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

9) การส่งเสริมการปลูกหญ้าเนเปีย มีขั้นตอน ดังนี้

- (1) สหกรณ์จะส่งเสริมให้ปลูกเพียงรายละ 3 ไร่
- (2) สมาชิกก่อนที่จะปลูกต้องมาแจ้งกับทางสหกรณ์ก่อน และจะมีคณะกรรมการลงไปตรวจว่ามีการปลูก 3 ไร่ จริงหรือไม่
- (3) ก่อนตัดเพื่อนำมาขายให้กับทางสหกรณ์ต้องมาแจ้งกับทางสหกรณ์ก่อนอีกครั้ง เพราะสหกรณ์จะลงไปดูถึงว่าหญ้าเนเปียมีความเหมาะสมสามารถนำมาเป็นอาหารโคได้หรือไม่
- (4) การจำหน่ายหญ้าเนเปียในสมาชิกบางรายไม่มีพื้นที่ปลูกหญ้า หรือบางรายมีวัวจำนวนมาก สามารถที่จะมาซื้อหญ้าเนเปียจากทางสหกรณ์ได้ตลอด เพราะทางสหกรณ์มีการวางแผนการควบคุมปริมาณการปลูกหญ้าเนเปียของสมาชิกให้เพียงพอต่อคารเลี้ยงวัวของสมาชิกทุกราย



ภาพที่ 4.2 การส่งเสริมการปลูกหญ้าเนเปีย

10) ธุรกิจรวบรวมมูลวัวของสหกรณ์ สหกรณ์จะมีการรับซื้อตลอดสำหรับสมาชิกที่ต้องการจะนำมูลวัวมาจำหน่ายให้แก่สหกรณ์

11) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จะดำเนินการจัดหาโคจากด้านจากภายนอก เพื่อมาจำหน่ายให้สมาชิก โดยสหกรณ์จะดำเนินการคัดคุณภาพจนสมาชิกได้โคที่ได้มาตรฐานสามารถนำไปขุนได้ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดหาอาหาร โคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกด้วย เพราะให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในการที่จะเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์

12) ธุรกิจฝากเงินกับสหกรณ์ สหกรณ์จะส่งเสริมโดยให้สมาชิกรู้ว่าการฝากเงิน และเพิ่มหุ้น กับทางสหกรณ์ มีค่าตอบแทน เงินปันผลและการกู้เงินแต่ละครั้งต้องหัก ร้อยละ 5 ของการกู้เงินเพื่อนำเข้าเป็นค่าหุ้น เพราะจะมีการเปรียบเทียบให้สมาชิกได้เห็นเลยว่าระหว่างถือหุ้นกับสหกรณ์ ได้ปันผล ปีละ 3 - 4 บาท แต่เมื่อนำไปฝากกับทางธนาคารนั้น ธนาคารจะคิดดอกเบี้ยให้กับสมาชิกร้อยละเท่าไรเปรียบเทียบให้สมาชิกเห็นภาพทำให้สมาชิกสนใจที่จะมาเพิ่มหุ้นกับสหกรณ์มากขึ้น การฝากเงินของสมาชิกก็เช่นเดียวกัน

เมื่อสมาชิกมาขายวัวให้กับสหกรณ์ทางสหกรณ์หักในส่วนของเงินที่สมาชิกได้กู้กับทางสหกรณ์เพื่อไปลงทุน แล้วให้สมาชิกรับกำไรกลับไป โดยได้กำไรเท่าไร ต้องนำเข้าเป็นเงินฝากของสมาชิกส่วนหนึ่ง โดยให้เขาู้ถึงประโยชน์ของการมาเพิ่มหุ้นกับการฝากเงินกับสหกรณ์ ว่าสหกรณ์สามารถหุ้นหรือเงินฝากของสมาชิกกลับไปเป็นทุนเพื่อให้สมาชิกรายอื่นกู้เพื่อไปลงทุนต่อ เป็นการช่วยเหลือสมาชิกรายอื่น และทำให้สมาชิกเห็นว่าก่อนที่ตัวสมาชิกจะมากู้เงินเพื่อไปลงทุนนั้น ก่อนหน้านั้นสมาชิกรายอื่นๆ มาเพิ่มหุ้นและฝากเงินกับสหกรณ์เช่นกัน จนทำให้ตัวสมาชิกสามารถกู้เงินกับสหกรณ์เพื่อไปลงทุนต่อไป เมื่อสมาชิกเห็นถึงประโยชน์และข้อดีของการ



เพิ่มหุ้นกับการฝากเงินกับสหกรณ์ ถือเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

### 3.2.2 การสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก

พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

#### การจูงใจโดยวิธีทางตรง ได้แก่

1) สหกรณ์จะให้ผลตอบแทนที่แน่นอน เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ที่ประสงค์ที่จะเลี้ยงวัวเพื่อให้ได้รายได้เพิ่ม และการเลี้ยงวัวเป็นการมีได้เป็นตัวเงินที่แน่นอน ซึ่งเมื่อซื้อวัวจากสหกรณ์ไปแล้ว และนำมาขายให้กับทางสหกรณ์ จะได้รับการประกันราคาที่แน่นอน หักต้นทุนแล้วจะต้องได้กำไร เพราะทางสหกรณ์ได้ทำพันธสัญญา MOU กับเครือข่ายสหกรณ์ที่รับซื้อ โคเพื่อแปรรูปไว้แล้ว ไม่ว่าจะเกิดภาวะราคาตกต่ำอย่างไร จะมีการประกันราคาเพื่อไม่ให้สมาชิกเกิดขาดทุน และสมาชิกขณะนี้มียาได้หลัก คือ การเลี้ยงวัว

2) สหกรณ์ส่งเสริมการมีรายได้เสริม คือ การปลูกหญ้าเนเปีย และรายได้เสริมที่ไม่นิ่ง คือ การขายมูลวัว ด้วยการจูงใจจากรายได้ที่แน่นอนทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในสหกรณ์ ทำให้สมาชิกอยากที่จะเข้าร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ในจำนวนมาก

#### จูงใจโดยวิธีทางอ้อม ได้แก่

1) สหกรณ์ส่งเสริมให้ลูกหลานสมาชิกจะให้ใช้วันว่างให้เป็นประโยชน์ โดยสหกรณ์จะจ้างเพื่อมาทำการเนียบหุ้ว และดันซี่วัว สร้างให้ลูกหลานของสมาชิกมีรายได้เสริม เป็นการปลูกฝังให้ลูกหลานสมาชิกใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

2) การจัดหาสินค้าจำหน่าย สหกรณ์มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกเป็นอย่างแรก สมาชิกต้องการอาหารวัวและละอองข้าวโพด โดยสหกรณ์จะทำหน้าที่จัดหาอาหารและละอองข้าวโพดจากบุคคลภายนอกเพื่อมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยสหกรณ์จะทำการเลือกสูตรที่เหมาะสมกับการขุนวัวมากที่สุดและต้นทุนต่ำโดยสูตรอาหารนั้น จะส่งเสริมให้สหกรณ์เห็นเลยว่าสหกรณ์ได้คัดสรรอาหารวัวมาจำหน่ายให้สมาชิกมีคุณภาพจริง จึงทำให้สมาชิกมั่นใจในคุณภาพ เพราะสหกรณ์จะให้สมาชิกได้เข้ามาดูการเลี้ยงวัวของสหกรณ์ ซึ่งสูตรอาหารที่นำมา

จำหน่ายให้สมาชิกจะเป็นสูตรเดียวกันกับที่สหกรณ์นำมาเลี้ยงวัวคอกกลาง และสหกรณ์จะแนะนำวิธีการให้อาหาร การใส่ส่วนผสมต่างๆ ลงไปเพื่อให้วัวได้คุณภาพมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

3) ร้านค้าสหกรณ์จะมีสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ช่วงตอนที่สมาชิกยังไม่ได้ขายวัว โดยสามารถมาซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อไปก่อน และเมื่อขายวัวได้จะนำมาหักคืนให้แก่สหกรณ์จะเป็นการช่วยเหลือสมาชิกอีกทางหนึ่ง

4) สหกรณ์จะให้ความใส่ใจในสมาชิก และไม่ห่างกับสมาชิก จะมีการลงพื้นที่ ตรวจสอบคอก ตรวจสอบโรค ให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง

**3.3 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย 1) แนวทางและนโยบายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ 2) การจัดรูปแบบ โครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ 3) การจัดอบรมสัมมนาให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ 4) วิธีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ 5) วิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์กับสหกรณ์ 6) ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้าย 7) การเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์ และ 8) เหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

### **3.3.1 แนวทางและนโยบาย ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์**

พบว่าแนวทางและนโยบายต่อไปในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

สหกรณ์มีการวางแผนที่จะส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างครบวงจร โดยจะเริ่มตั้งแต่ส่งเสริมให้สมาชิกผลิตโค ต้นน้ำ คือ ส่งเสริมให้สมาชิกกู้เงินเชื่อกับทางสหกรณ์เพื่อซื้อแม่โค จากสหกรณ์ และเมื่อได้ลูกโคมาต้องนำมาจำหน่ายให้แก่สหกรณ์ โดยที่สหกรณ์จะรับซื้อ และจะช่วยลดต้นทุน ได้วัวต้นน้ำที่ต้องซื้อลูกวัวจากภายนอกได้ตัวละประมาณ 3,000 บาท และส่งเสริมการทำธุรกิจ คอกกลางน้ำ โดยให้สมาชิกกู้เงินเพื่อซื้อลูกวัวจากทางสหกรณ์เพื่อนำไปขุนและนำมาขายให้สหกรณ์ โดยสหกรณ์จะรับซื้อ เพื่อธุรกิจโคปลายน้ำ โดยสหกรณ์เอาวัวไปเชือดที่ยังที่โรงเล็คแม่ข่ายแล้วนำมาจำหน่ายที่ร้านค้าสหกรณ์



### 3.3.2 การจัดรูปแบบ โครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์

พบว่าการจัดรูปแบบ โครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏ  
ดังนี้

สหกรณ์มีโครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ที่เป็นศูนย์กลางสมาชิกสามารถ  
เดินทางมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ได้สะดวก มีที่จอดรถกว้างขวาง มีคอกกลางสำหรับสมาชิกใหม่ที่  
จะเข้ามาเรียนรู้การเลี้ยงวัวอย่างครบวงจร



ภาพที่ 4.3 รูปแบบ โครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์

### 3.3.3 การจัดอบรมสัมมนาให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์

พบว่าการจัดอบรมสัมมนาให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ผลการศึกษาปรากฏดังนี้  
สหกรณ์มีการจัดอบรมในเรื่องการบริการสมาชิกให้แก่พนักงาน โดย  
มอบหมายให้ผู้จัดการสหกรณ์ ดำเนินการจัดทำการประชุมอบรมและให้ความรู้ในเรื่องการบริการ  
แก่พนักงานของสหกรณ์ในทุกต้นเดือนเป็นอย่างน้อย

สหกรณ์มีจัดส่งพนักงานเข้าอบรม เรื่องการเลี้ยงวัว และการผสมเทียมวัว  
ทั้งหมดทุกคน เนื่องจากพนักงานทุกคนในสหกรณ์ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเลี้ยงวัว

### 3.3.4 วิธีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ระหว่างสมาชิกกับ สหกรณ์

พบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ระหว่าง  
สมาชิกกับสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์มีการตั้งไลน์กลุ่ม คือ ไลน์กลุ่มพนักงาน ไลน์กลุ่มสมาชิก และไลน์กลุ่มกรรมการ เพื่อแจ้งมูลข่าวสารแก่สมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รับผิดชอบในเรื่องประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ของสหกรณ์ ให้แก่สมาชิกทุกรายได้ทราบ โดยมีมติประธานกลุ่มต้องมีไลน์ทุกคน เพื่อนำข่าวสารจากจากสหกรณ์ไปชี้แจงยังสมาชิกรายที่ยังไม่มีไลน์ เพราะสมาชิกบางรายไม่สามารถเล่นไลน์ได้

### 3.3.5 วิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์กับสหกรณ์

พบว่าวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์กับสหกรณ์ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

สหกรณ์มีการส่งสมาชิกไปอบรมตามที่ต่างๆ เช่น สมาคม หรือหน่วยงานที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกและสหกรณ์ และสหกรณ์จัดการอบรมให้สมาชิกเอง โดยจัดอบรมในเรื่องการเลี้ยงโคขุนแบบครบวงจร

### 3.3.6 ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้าย

พบว่าผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้าย ผลการศึกษาปรากฏดังนี้  
ประธานกรรมการดำเนินการ เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสุดท้าย โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และต้องเป็นประโยชน์แก่มวลสมาชิกอย่างแท้จริง

### 3.3.7 การเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์

พบว่าเรื่องความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้  
ก่อนจะที่ได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการ วันประชุมใหญ่ สมาชิกทุกรายที่จะเข้าเป็นกรรมการต้อง รับกฎ กติกาของสหกรณ์ได้ ดังนี้

- 1) กรรมการต้องเสียสละทุกเวลาเมื่อสหกรณ์มีความต้องการ
- 2) สามีหรือภรรยาต้องยินยอมพร้อมใจกันทั้งคู่
- 3) กรรมการต้องเป็นหนี้แทนสมาชิกทุกกรณีถ้าสมาชิกต้องการให้สหกรณ์

กู้เงิน

4) ถ้าสามารถทำสามข้อได้จึงจะสมควรได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการได้  
ทำให้สมาชิกที่จะมาเป็นกรรมการนั้นเป็นผู้ที่มีความพร้อม ที่จะเสียสละเพื่อมวลสมาชิกอย่างแท้จริง

### 3.3.8 เหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

พบว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1) การดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร สมาชิกเกิดปัญหาด้านผลผลิตทางการเกษตร ตกต่ำ จึงเกิดความคิดที่อยากจะมียายได้เสริม จึงหันมาเลี้ยงวัว ปลูกหญ้า ดังนั้นทางสหกรณ์ซึ่งมีด้านดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร และดูแลสมาชิกโดยเริ่มตั้งแต่การให้กู้เงินเพื่อนำไปลงทุนซื้อวัว และอาหารวัว หรือหญ้าเนเปียร์ และรับซื้อวัวคืนเมื่อถึงระยะเวลา พร้อมให้สมาชิกชำระเงินคืนในวันนั้น และรับกำไรจากการขายวัว โดยมีเงื่อนไขต้องนำวัวมาขายให้กับทางสหกรณ์เท่านั้น และในวันที่ขายในส่วนของกำไร จะมีการหักเป็นค่าหุ้น และเงินออมส่วนหนึ่ง

2) การฝึกอบรมปฏิบัติการเลี้ยงวัวจริง ก่อนที่สมาชิกจะเริ่มเลี้ยงวัว ต้องเข้ามาฝึกอบรม การเลี้ยงวัวกับทางสหกรณ์ จำนวน 3 วัน และต้องมาฝึกเลี้ยงวัวที่คอกกลางของสหกรณ์ ให้เกิดความรู้ความชำนาญ จึงจะสามารถที่จะนำโคกลับไปเลี้ยงยังคอกของตัวเอง และ

3) สหกรณ์จะติดตามดูแล เป็นระยะๆ และในการสร้างคอกวัว ทางสหกรณ์ก็จะดำเนินการแนะนำส่งเสริมในการสร้างโรงเรือน พร้อมทั้งให้เงินกู้เพื่อนำไปสร้างคอกวัวสำหรับกรณีสมาชิกที่ยังไม่มีคอกวัวของเป็นของตนเอง ซึ่งในการดูแลสมาชิกนั้นจะดูแลอย่างทั่วถึง โดยจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการแบ่งแยกหน้าที่ ชุดที่ 1 ดูแลเรื่องวัว ชุดที่ 2 ดูแลเรื่องหญ้า และในเรื่องการดูแลสมาชิกให้ครบหมดทุกราย

#### 4. ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค

ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค หรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ประสิทธิภาพมากขึ้น จากการสัมภาษณ์รายบุคคลของกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1) การทำงานของคณะกรรมการต้องดูความเป็นไปได้และความจำเป็นได้จริงของสมาชิก และสมาชิกสามารถเห็นเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เอาแต่ที่สหกรณ์เห็นว่าเหมาะสม แต่ต้องเอาตามความความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก และไม่ทิ้งสมาชิก เน้นการช่วยเหลือสมาชิกอย่างแท้จริง

2) ฝ่ายจัดการต้องให้บริการสมาชิกด้วยความเต็มใจและความเคารพแก่สมาชิกในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์อื่นต้องใช้วิธีการที่จะทำอย่างไรเพื่อที่จะให้สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

3) สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง และเอาใจใส่ในสมาชิกทุกราย สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด นั้นสมาชิกมีความต้องการที่จะเข้าร่วมทำธุรกิจกับทางสหกรณ์เองเพราะสหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง และเอาใจใส่ในสมาชิกทุกราย จนสัมผัสได้ก่อให้เกิดความภักดีของสมาชิกต่อสหกรณ์อย่างแท้จริง และ

4) ปัญหาที่สหกรณ์ประสบอยู่ในขณะนี้ในเรื่องของการมีส่วนร่วม คือ มีผู้ที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกกับสหกรณ์จำนวนมาก แต่สหกรณ์มีทุนสะสมจากภายในน้อยมาก และต้องรับภาระที่ต้องช่วยเหลือสมาชิกมากตามจำนวนบุคคลที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอกมาเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนที่ได้มาที่มีต้นทุนที่สูง เพื่อมาช่วยเหลือสมาชิกในการลงทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงวัว



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนในการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทองจำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด 3) เพื่อศึกษาปัญหาในการส่งเสริมการมีส่วนในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ กรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 2 คน และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด จำนวน 5 คน ศึกษาจากผู้แทนการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

การศึกษารั้งนี้ได้รับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง จากกลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด จำนวน 16 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เสร็จแล้วนำข้อมูล ที่ได้ไปทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย จัดกลุ่มและวิเคราะห์เนื้อหา โดยการสร้างข้อสรุป เพื่อหากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ รวมถึง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค หรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ประสิทธิภาพมากขึ้น และศึกษา ค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปาสีลาทอง จำกัด ผลการศึกษามีข้อสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ ปี 2557-2559 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ แบบเจาะเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ คำร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 เดือนธันวาคม พ.ศ.2549 จำนวนสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 38 คน จำนวนเงินทุนแรกตั้ง 19,000 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 376 คน ทุนดำเนินงาน 84,728,022.95 บาท มีคณะกรรมการบริหารงาน 9 คน และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 15 คน การดำเนินธุรกิจทั้งหมด จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการให้สินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจรับเงินฝาก และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 3 ปีซ้อนหลัง มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2557 มีกำไรสุทธิ 1,841,037.28 บาท ปี 2558 มีกำไรสุทธิ 1,921,543.98 บาท และ ปี 2559 มีกำไรสุทธิ 3,863,709.29 บาท

สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ (ประธานกลุ่ม) ของสหกรณ์ พบว่าเพศชาย กับ เพศหญิง มีจำนวนเท่ากัน โดยคิดเป็นร้อยละ 50 เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุระหว่าง 36 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.50 เมื่อจำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่าส่วนมากมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 81.25 จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่าส่วนมากมีอาชีพหลัก ทำไร่ คิดเป็นร้อยละ 56.25 จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าส่วนมากมีรายได้ 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.00 จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก พบว่าส่วนมากมีระยะเวลาการเป็นสมาชิก 4 – 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.14 และจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนมากมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 คิดเป็นร้อยละ 37.50

**1.1 ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์** ผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ข้อมูล 3 ปี ซ้อนหลัง ตามระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปราบกฏผล พบว่า มีการเพิ่มจำนวนของสมาชิกที่เข้าร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปี 2557 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 60 – 69 ในปี 2558 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79 สูงกว่าปี 2557 และในปี พ.ศ. 2559 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79 เท่ากับปี 2558



**1.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์**  
ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด มีกลยุทธ์ คือ สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

**1.2.1 การวางแผนกลยุทธ์** มีการดำเนินการดังนี้

1) มีกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนเพื่อสมาชิกทุกรายได้เข้าใจในธุรกิจของสหกรณ์ และเข้าใจในหน้าที่ของสมาชิกที่ต้องมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สมาชิกทุกรายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยความเต็มใจ และเข้าใจถึงการจ่ายปันผล และการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ จนเกิดแรงจูงใจในการอยากร่วมดำเนินธุรกิจกับทางสหกรณ์ และกำหนดเป้าหมาย คือ สมาชิกทุกรายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ในปี พ.ศ.2561

2) มีการวางแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การวางแผนในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน มีการแบ่งทีมงานที่จะไปส่งเสริม มีการมอบหมายทีมที่ส่งเสริมธุรกิจโค และทีมที่ส่งเสริมธุรกิจห่านเป็ย มีการแจ้งกำหนดการที่จะลงพื้นที่ส่งเสริม มีการติดตามผลต้อง โดยต้องนำผลการลงส่งเสริมรายงานในที่ประชุมเดือนถัดไป และมีการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้า 1 ปี เพื่อที่จะมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกห่านเป็ยและเลี้ยงวัวให้เกิดการสมดุล

**1.2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** มีการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดกระบวนการ วิธีดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากส่งเสริมในกลุ่มที่มีสมาชิกผู้มีความสนใจ และอยากร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ให้ความรู้ในเรื่องการเลี้ยงวัว การปลูกห่านเป็ย การให้สินเชื่อ และขั้นตอนต่างๆ ในการเลี้ยงวัว และสร้างคอกกลางเพื่อการเรียนรู้ของสมาชิก และเมื่อสมาชิกไม่มีคอกวัวสหกรณ์จะให้เงินกู้เพื่อสร้างคอกวัว

2) ในระหว่างเลี้ยงสามารถซื้อห่านจากทางสหกรณ์ได้ตลอดทั้งเงินสดและเงินเชื่อ เมื่อถึงเวลานำมาขายให้กับสหกรณ์ทางสหกรณ์จะประกันราคารับซื้อ ในส่วนของมูลวัวสมาชิกสามารถนำมาขายให้กับทางสหกรณ์ได้ตลอด

3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปลูกห่านเป็ยสหกรณ์จะส่งเสริมพร้อมทั้งควบคุมการปลูก เพื่อควบคุมปริมาณห่าน เป็ยของสมาชิกให้เพียงพอต่อการเลี้ยงวัว



4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสหกรณ์จะดำเนินการจัดหาโค และอาหาร โคจากด้านจากภายนอก เพื่อมาจำหน่ายให้สมาชิก และคัดคุณภาพจนสมาชิกได้โคที่ได้มาตรฐานสามารถนำไปขุนได้ดีที่สุด

5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในธุรกิจฝากเงินกับสหกรณ์จะส่งเสริมโดยให้สมาชิกรู้ว่าการฝากเงิน และเพิ่มหุ้นกับทางสหกรณ์มีค่าตอบแทน และเงินปันผล

6) การสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก โดยให้ผลตอบแทนที่แน่นอน และมีการจูงใจโดยวิธีทางอ้อมโดย ช้างลูกหลานสมาชิก เพื่อให้ลูกหลานของสมาชิกมีรายได้เสริม เป็นการปลูกฝังให้ลูกหลานสมาชิกใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

7) มีการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยสำรวจความต้องการของสมาชิก ร้านค้าของสหกรณ์จะมีสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

8) ช่วงตอนที่สมาชิกยังไม่ได้ขายวัว และสหกรณ์จะให้ความสนใจในสมาชิกและไม่ห่างกับสมาชิก จะมีการลงพื้นที่ ตรวจสอบ ตรวจโรค ให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง

### 1.2.3 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การกำหนดแนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ โดยมีการวางแผนที่จะส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างครบวงจร ตั้งแต่ผลิตโค ตันน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

2) การจัดรูปแบบโครงสร้างสถานที่เป็นศูนย์กลางสมาชิกในการเดินทางมาทำธุรกิจกับสหกรณ์

3) การจัดอบรมสัมมนาให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ในเรื่องการบริการสมาชิกอย่างจริงจัง และจัดส่งพนักงานเข้าอบรม เรื่องการเลี้ยงวัว การผสมเทียมวัวทุกคน

4) มีวิธีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์หลายช่องทาง เช่น ไลน์กลุ่มพนักงาน ไลน์กลุ่มสมาชิก และไลน์กลุ่มกรรมการ เพื่อแจ้งมูลข่าวสารแก่สมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ มีวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์กับสหกรณ์ มีการกำหนดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้ายชัดเจน คือ ประธานกรรมการดำเนินการ

5) มีการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์ในการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป

โดยสรุปเหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ คือ การดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร การฝึกอบรมปฏิบัติการเลี้ยงวัวจริง ก่อนที่สมาชิกจะเริ่มเลี้ยงวัว และติดตามดูแล เป็นระยะๆ พร้อมทั้งดูแลสมาชิกดูแลอย่างทั่วถึง

**1.3 ข้อเสนอแนะและ ปัญหา อุปสรรค ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก** คือ 1) การทำงานของคณะกรรมการต้องดูความเป็นไปได้และจับต้องได้จริง 2) ฝ่ายจัดการต้องให้บริการด้วยความเต็มใจและความเคารพสมาชิก และ 3) สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง และเอาใจใส่สมาชิกทุกราย ส่วนปัญหา และอุปสรรค คือ มีผู้ที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกกับสหกรณ์จำนวนมาก แต่สหกรณ์มีทุนสะสมจากภายในน้อยมาก และต้องรับภาระที่ต้องช่วยเหลือสมาชิกมากตามจำนวนบุคคลที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอกมาเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนที่ได้มาที่มีต้นทุนที่สูง เพื่อมาช่วยเหลือสมาชิกในการลงทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงวัว

## 2. อภิปรายผล

ผลจากการวิจัย ได้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อธิบายประกอบการอภิปรายผล จากสิ่งที่ค้นพบ ดังนี้

**2.1 ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์** สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ข้อมูล 3 ปี ย้อนหลัง ปรากฏผล พบว่า มีการเพิ่มจำนวนของสมาชิกที่เข้าร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปี 2557 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 60 – 69 ในปี 2558 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79 สูงกว่าปี 2557 และในปี พ.ศ. 2559 สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ 70 – 79 เท่ากับปี 2558

**2.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด** อำเภอปางศิลาทอง จำกัด พบว่า สหกรณ์มีการกำหนดเป้าหมายที่การส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในสหกรณ์ และสมาชิกทุก

รายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์เองด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุยังวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ ให้สมาชิกทุกรายได้เข้าใจในธุรกิจของสหกรณ์ และเข้าใจในหน้าที่ของสมาชิกที่ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และสมาชิกทุกรายเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต่อสมาชิก โดยที่สมาชิกทุกรายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยความเต็มใจ และพร้อมทั้งการที่สมาชิกทุกรายได้เข้าใจถึงการจ่ายปันผล และการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ จนเกิดแรงจูงใจในการอยากร่วมดำเนินธุรกิจกับทางสหกรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย วัฒนศัพท์ (2549) การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

สหกรณ์มีการวางแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน มีการแบ่งทีมจะไปส่งเสริม โดยในแต่ละทีมจะได้รับเรื่องที่จะไปส่งเสริมที่แตกต่างกันไป คือ ทีมที่ส่งเสริมธุรกิจโค และทีมที่ส่งเสริมธุรกิจหญ้าเนเปีย และทางสหกรณ์จะมีการแจ้งกำหนดการที่จะลงพื้นที่ส่งเสริมให้กรรมการและพนักงานทุกคนได้ทราบพร้อมกัน โดยก่อนที่จะออกไปส่งเสริม สหกรณ์จะมีการประสานไปยังสมาชิกก่อนล่วงหน้า 1 วัน และมีการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้า 1 ปี เพื่อที่จะมีการส่งเสริมให้เกิดการสมดุลกันระหว่างสมาชิกที่มาทำธุรกิจขายหญ้าเนเปียให้กับทางสหกรณ์ และสมาชิกที่มาซื้อหญ้าเพื่อเป็นอาหารวัว

สหกรณ์จะกำหนดกระบวนการ และวิธีการ ที่จะส่งเสริมเริ่มจากการประชุมกลุ่มของสหกรณ์ ให้ความรู้ในเรื่องการเลี้ยงวัว การให้สินเชื่อ และระบบในการเลี้ยงวัว ซึ่งก่อนการที่มาเป็นสมาชิกต้องมาเรียนรู้ว่าการเลี้ยงวัว โดยสมาชิกต้องเข้ามาเรียนรู้การการเลี้ยงวัวจากคอกกลางของสหกรณ์ที่จัดไว้ให้จนชำนาญก่อน และสหกรณ์จะให้เงินกู้เพื่อสร้างคอกวัว และเมื่อถึงเวลานำมาวัวขายให้กับสหกรณ์ทางสหกรณ์จะประกันราคารับซื้อในราคาที่สมาชิกได้กำไร ในส่วนของมูลวัว สมาชิกสามารถนำมาขายให้กับทางสหกรณ์ และจะให้สินเชื่อแก่กลุ่มเยาวชนในหมู่บ้านที่เป็นลูกหลานสมาชิก เพื่อซื้อนำไปมูลวัวไปตากแห้งแล้วนำมาขายคืนยังสหกรณ์ ถือว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง คือ เน้นตั้งแต่เยาวชน

ที่เป็นลูกหลานสมาชิก และในการส่งเสริมการปลูกหญ้าเนเปี่ยสหกรณ์จะส่งเสริม วางแผนและควบคุม ในเรื่องปริมาณการปลูก การตัด และการจำหน่ายให้แก่สหกรณ์เพื่อให้เพียงพอต่อการเลี้ยงวัวของสมาชิก ส่วนของธุรกิจรวบรวมซื้อวัวของสหกรณ์จะมีการรับซื้อตลอด และธุรกิจจัดหาจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยสหกรณ์จะดำเนินการจัดหาโคจากภายนอกมาจำหน่ายให้สมาชิก โดยสหกรณ์จะดำเนินการคัดคุณภาพจนสมาชิกได้โคที่ได้มาตรฐานสามารถนำไปขุนได้ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดหาอาหารโคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกด้วย ส่วนของธุรกิจฝากเงินกับสหกรณ์จะส่งเสริมโดยให้สมาชิกรู้ว่าการฝากเงิน และเพิ่มหุ้น กับทางสหกรณ์ มีค่าตอบแทน เงินปันผล และการฝากเงินของสมาชิกเมื่อสมาชิกมาขายวัวให้กับสหกรณ์ทางสหกรณ์หักในส่วนของเงินที่สมาชิกได้กู้กับทางสหกรณ์เพื่อไปลงทุน แล้วให้สมาชิกรับกำไรกลับไป โดยได้กำไรเท่าไร ต้องนำเข้าไปเป็นเงินฝากของสมาชิกส่วนหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ วิเศษสิงห์ (2546: 64-65) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมท่าชะงะ จำกัด จังหวัดชุมพร พบว่าสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ในระดับมากทุกรายการ ด้านปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สหกรณ์มีการสร้างแรงจูงใจ โดยให้ผลตอบแทนที่แน่นอน เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ที่ประสงค์ที่จะเลี้ยงวัวเพื่อให้ได้รายได้เพิ่ม และการเลี้ยงวัวเป็นการได้ที่เป็นตัวเงินที่แน่นอน การจูงใจจากรายได้ที่แน่นอนทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในสหกรณ์ ทำให้สมาชิกอยากที่จะเข้ามาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ในจำนวนที่มากสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัล มลิแสง (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร ในจังหวัดกระบี่” พบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านผลประโยชน์มีระดับส่วนร่วมมาก ส่วนด้านการปฏิบัติการ การตัดสินใจและประเมินผลมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีส่วนร่วมที่ไม่แตกต่างกัน

และการจูงใจโดยวิธีทางอ้อมโดยให้ลูกหลานของสมาชิกมีรายได้เสริม และในส่วนของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสหกรณ์มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกเป็นอย่างแรก และการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก จะเป็นการช่วยเหลือสมาชิกอีกทางหนึ่ง ในช่วงตอนที่สมาชิกยังไม่ได้ขายวัว สมาชิกสามารถมาซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อได้ โดยจะหักส่งคืนเมื่อได้ขายวัว และสุดท้ายในการจูงใจสมาชิกสหกรณ์จะให้ความใส่ใจในสมาชิก ไม่ห่างกับสมาชิกอย่างเด็ดขาด ในส่วนของโครงสร้างสถานที่ของสหกรณ์ที่เป็นศูนย์กลางสมาชิกสามารถเดินทางมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ได้สะดวก มีที่จอดรถกว้างขวาง มีคอกกลางสำหรับสมาชิกรายใหม่ที่จะเข้ามาเรียนรู้การเลี้ยงวัวอย่างครบวงจร และสหกรณ์เน้นการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิไล ชติมะ (2557: บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการ

ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสหกรณ์ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิก มากที่สุด คือ ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ รองลงมาคือความมั่นคงของสหกรณ์และการให้บริการของเจ้าหน้าที่

ในการควบคุมและประเมินผล สหกรณ์ได้มอบหมายให้ผู้จัดการสหกรณ์ ดำเนินการจัดทำการประชุมอบรมและให้ความรู้ในเรื่องการบริการ แก่พนักงานของสหกรณ์ในทุกระดับเป็นอย่างน้อย และมีจัดส่งพนักงานเข้าอบรม เรื่องการเลี้ยงวัว และการผสมเทียมวัว ทั้งหมดทุกคน เนื่องจากพนักงานทุกคนในสหกรณ์ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเลี้ยงวัว และการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับทราบ สหกรณ์จะมีการตั้งไลน์กลุ่ม แบ่งเป็นไลน์กลุ่มพนักงาน ไลน์กลุ่มสมาชิก และไลน์กลุ่มกรรมการ เพื่อแจ้งข่าวสารแก่สมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ และมอบหมายเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รับผิดชอบในเรื่องประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ของสหกรณ์ ให้แก่สมาชิกทุกรายได้ทราบ โดยมีมติว่าประธานกลุ่มต้องมีไลน์ทุกคน เพื่อนำข่าวสารจากจากสหกรณ์ไปชี้แจงยังสมาชิกรายที่ยังไม่มีไลน์ แต่การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ตั้งไว้ได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำของสหกรณ์ ซึ่งผู้นำของสหกรณ์ คือ ประธานกรรมการดำเนินการ เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้าย และประธานกรรมการดำเนินการ และกรรมการดำเนินการ ต้องมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรมรัตน์ อรุณสินประเสริฐ (2554: บทคัดย่อ) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะติดต่อผู้นำของสมาชิกในการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กัน และเรื่องรายงานการปฏิบัติงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของให้ทีมที่ได้รับมอบหมายต่อที่ประชุมประจำเดือน ทุกเดือน

บทสรุปสุดท้ายที่สมาชิกอยากที่จะมาทำธุรกิจกับสหกรณ์นั้น เนื่องจากทางสหกรณ์มีกลยุทธ์ด้านดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร ด้านความพร้อมของผู้นำ ด้านการจูงใจที่ดึงดูด และด้านการดูแลสมาชิกทั่วถึง เป็นเหตุผลที่สมาชิกมาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ และส่งผลให้ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 2.3 ปัญหา อุปสรรค ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก

ปัญหาที่สหกรณ์ประสบอยู่ในขณะนี้ในเรื่องของการมีส่วนร่วม คือ มีผู้ที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิก



กับสหกรณ์จำนวนมาก แต่สหกรณ์มีทุนสะสมจากภายในน้อยมาก และต้องรับภาระที่ต้องช่วยเหลือสมาชิกมากตามจำนวนบุคคลที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอกมาเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนที่ได้มาที่มีต้นทุนที่สูง เพื่อมาช่วยเหลือสมาชิกในการลงทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงวัว

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

จากการศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด โดยศึกษาตั้งแต่เริ่มกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การวางแผน กระบวนการ วิธีการ และการจูงใจ รวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้สมาชิกมาส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ดังนี้

1) เหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ คือ การดำเนินธุรกิจที่ครบวงจร การฝึกอบรมปฏิบัติการเลี้ยงวัวจริง ก่อนที่สมาชิกจะเริ่มเลี้ยงวัว และติดตามดูแล เป็นระยะๆ พร้อมทั้งดูแลสมาชิกดูแลอย่างทั่วถึง และคณะกรรมการยึดมั่นในนโยบายอย่างชัดเจน ดังนั้นสหกรณ์ต้องเน้นย้ำและถือป็นนโยบายสำคัญต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสมาชิกเห็นประโยชน์โดยตรงกับการเป็นสมาชิกในทุกขั้นตอนจึงเข้ามามีส่วนร่วม และควรเน้นนำประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานของสหกรณ์อยู่เสมอๆ

2) สหกรณ์ควรมีการทำแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก โดยแยกเป็นแผนในธุรกิจแต่ละธุรกิจอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็น แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจสินเชื่อ แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในธุรกิจรวบรวมผลผลิต และแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในธุรกิจรับฝากเงิน โดยเฉพาะธุรกิจรับฝาก ซึ่งขณะนี้ ทุนของสหกรณ์ยังมาจากทุนภายนอกจำนวนมาก จึงสมควรวางแผนที่จะส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกิจรับฝากเงินให้มากขึ้น เพื่อจะก่อให้เกิดดำเนินงานของสหกรณ์มีความยั่งยืนและสหกรณ์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น

3) สหกรณ์ควรพัฒนาในเรื่องของการปรับกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันอยู่เสมอ โดยการยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปพร้อมๆ กับการส่งเสริม และเน้นย้ำให้สมาชิกเข้าใจในหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์และหน้าที่ของสมาชิกที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อทำให้เกิดความศรัทธากับสหกรณ์ เมื่อสมาชิกศรัทธาในสหกรณ์ก็จะเกิดเป็นความจงรักภักดีที่ยั่งยืน

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

เพื่อประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ การศึกษารั้งต่อไปควรพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1) การศึกษานี้ควรจะขยายไปยังสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ที่เหลือ 6 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ต่อไป เพื่อจะได้พัฒนาระบบสหกรณ์ในประเทศไทยให้ยั่งยืน มั่นคง

2) ควรทำการวิจัยในเชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบถึง ผลโดยรวมทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการดำเนินงาน

3) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ ต่อไป







บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2542). *การสหกรณ์ในประเทศไทย* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย
- กรรณิกา ชมดี. (2542). *การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ: การศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ชโลทัย ชื่นวิทยา. (2535). *การมีส่วนร่วมของประชาชน* กรุงเทพมหานคร เจริญวิทย์การพิมพ์
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2544). *ขอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ และคณะ. (2546). *กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ชรรวมกลการพิมพ์.
- ทิพวัล มลิแสง. (2553). “*การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่*” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ประธาน สุวรรณมงคล. (2527). *ทัศนะบางประการในเรื่องสภาพตำบลกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาลัยมหิดล
- ประเวศ วะสี. (2541). *บนเส้นทางใหม่การส่งเสริมสุขภาพ อภิวัฒน์ชีวิตแลสังคม*. หมอชาวบ้าน. กรุงเทพฯ.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย บริษัทอาทิตย์โปรดักส์ กรุ๊ป
- พิมพ์รัตน์ ใจบุญถือ. (2545). “*การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโครงการศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน อำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์*” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ไพโรจน์ สารคง. (2545). “การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโครงการศูนย์ส่งเสริมและผลิตข้าวใน  
จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วรพจน์ วิเศษสิงห์. (2546). “ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม  
ท่าชะงากัด จังหวัดชุมพร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วิไล ชัดิมะ. (2557). “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์  
นิคมนครชุม จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาเกษตรศาสตร์  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สาระสังเขปออนไลน์  
สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2560  
จาก [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/51811100/chapter2.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/51811100/chapter2.pdf)
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด. (2557). รายงานการกิจการประจำปี  
บัญชีสิ้นสุด 30 พฤศจิกายน 2557
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด. (2558). รายงานการกิจการประจำปี  
บัญชีสิ้นสุด 30 พฤศจิกายน 2558
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด. (2559). รายงานการกิจการประจำปี  
บัญชีสิ้นสุด 30 พฤศจิกายน 2559
- สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด แผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยง  
โคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด (2557-2561)
- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. (2559). สหกรณ์การเกษตร. สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2560  
จาก [www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th).
- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. (2551). ชุดฝึกอบรม เรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์.  
กรุงเทพมหานคร: ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์.
- สุณีย์ ล่องประเสริฐ. (2547). ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ 2547. สุราษฎร์ธานี: เค.ที. กราฟฟิค.
- เสริมเกียรติ เกษมสุข. (2538). องค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสตรี : กรณีศึกษา  
ศูนย์ฝึกอาชีพบ้านวังชัย ตำบลวังชัย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น. (การศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
ขอนแก่น.

อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ. (2558). การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์. (น. 3-7 ถึง 3-17).

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

โอภาวดี เข็มทองและคณะ. (2551). ประมวลชุดวิชาสถิติสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์

นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาคผนวก



## แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อทำภาคนิพนธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มุ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ดังนั้นการตอบแบบสัมภาษณ์ จึงไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพของท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ด้านข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ ในจังหวัดกำแพงเพชร ให้มีระดับที่สูงยิ่งขึ้นไป จึงขอความกรุณาให้ท่านได้ตอบแบบสัมภาษณ์นี้ทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้

นายภัทร กันทาสุข

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุน  
ในเขตปฏิรูปที่ดินปรางศิลาทอง จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร

\*\*\*\*\*

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษา โดยข้อมูลที่ใช้จะเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำภาคินิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อให้การจัดทำภาคินิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

## ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

## 1. สถานภาพในสหกรณ์

- ( ) 1. ประธานคณะกรรมการ ( ) 2. คณะกรรมการ  
( ) 3. ผู้จัดการสหกรณ์ ( ) 4. หัวหน้าฝ่ายบริหารสหกรณ์  
( ) 5. สมาชิกสหกรณ์

## 2. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

## 3. อายุ .....ปี

## 4. สถานภาพ

- ( ) โสด ( ) สมรส ( ) หม้าย

## 5. อาชีพหลัก

- ( ) ทำนา ( ) ทำสวน  
( ) ทำไร่ ( ) เลี้ยงสัตว์  
( ) ทำประมง ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 5. รายได้ต่อเดือน .....บาท/เดือน หรือ.....บาท/ปี

## 6. ระยะเวลาที่ท่านเป็นสมาชิกสหกรณ์ .....ปี

## 7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือเข้าดำรงตำแหน่ง (คณะกรรมการ, ฝ่ายจัดการ) .....ปี



8. สำเร็จการศึกษา

- ( ) ต่ำกว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 6      ( ) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
- ( ) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3            ( ) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
- ( ) ปริญญาตรี                            ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุน  
ในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร

1. สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ  
ของสมาชิกของสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจ  
รวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

2. สหกรณ์ มีการกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนิน  
ธุรกิจของสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และ  
ธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

3. สหกรณ์มีการวางแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์  
หรือไม่ อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และธุรกิจให้บริการ  
รับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

4. สหกรณ์มีการกำหนดกระบวนการ วิธีดำเนินการด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจ  
รวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

5. สหกรณ์มีการสร้างแรงจูงใจในการมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

6. สหกรณ์มีแนวทางและนโยบายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ต่อไปอย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

7. สหกรณ์มีการจัดรูปแบบ โครงสร้าง สถานที่หรือแผน ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร (ธุรกิจสินเชื่อ, ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, ธุรกิจรวบรวม และธุรกิจให้บริการรับฝากเงิน)

.....  
.....  
.....

8. สหกรณ์มีหน่วยงานที่มาจัดฝึกอบรม / สัมมนาให้ความรู้แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการหรือสมาชิกในเรื่องสหกรณ์บ้างหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

9. สหกรณ์ได้มีการจัดอบรมสัมมนาให้แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในเรื่อง การให้บริการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์บ้างหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

10. สหกรณ์มีวิธีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ระหว่างสมาชิกกับ  
สหกรณ์อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. พบปะพูดคุยกันส่วนตัว / กลุ่มย่อย
- 2. การอบรม / การสัมมนา
- 3. การประชุม
- 4. อื่น ๆ .....

.....

.....

.....

11. สหกรณ์ได้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจของสหกรณ์แก่สมาชิก แหล่งใดบ้าง (ตอบได้  
มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. วิทยุ
- 2. โทรทัศน์
- 3. หนังสือพิมพ์
- 4. วารสาร
- 5. แผ่นพับหรือคู่มือ
- 6. เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- 7. อื่น ๆ

(ระบุ).....

.....

.....

.....

12. สหกรณ์มีวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ประชุม
- 2. การอบรม/สัมมนา
- 3. ศึกษาดูงาน
- 4. พบปะ
- 5. อื่นๆ (ระบุ).....

.....

13. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสุดท้ายในกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์คือใคร

.....  
.....  
.....

14. ประธานคณะกรรมการ และคณะกรรมการ มีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำสหกรณ์หรือไม่  
อย่างไร

.....  
.....  
.....

15. ความรู้ความสามารถของประธานกรรมการ และคณะกรรมการ มีส่วนช่วยในการมามี  
ส่วนร่วมในการดำเนินงานธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

16. ประธานกรรมการ และคณะกรรมการ มีการสร้างแรงจูงใจให้ฝ่ายจัดการในการส่งเสริม  
การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

17. ท่านเห็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับ  
สหกรณ์มีอะไร บ้าง

.....  
.....  
.....

18. ท่านเห็นว่า สหกรณ์ควรมีมาตรการในคงอยู่และหรือเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิก  
ในการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้การ  
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกของสหกรณ์ประสิทธิภาพมากขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายภัทร กันทาสุข
วัน เดือน ปีเกิด	7 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีพุทธศักราช 2550
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

