

896

การจัดการ ของสหกรณ์การขาย

โดย สวงน ทิมปาววัฒน์

กรมสหกรณ์พาณิชย์
กระทรวงสหกรณ์

กคค.๕
สศ๒๓ก

เอกสารฉบับที่ ๒/๒๒

มิถุนายน ๒๔๙๙

2,003

การจัดการ ของสหกรณ์การขาย

โดย สวงน ทิมปาวพันธ์

กรมสหกรณ์พาณิชย์
กระทรวงสหกรณ์

เอกสารฉบับที่ ๒/๒๒

มิถุนายน ๒๔๙๙

เอกสารนี้ มีจำหน่ายที่กรมสหกรณ์พาณิชย์ ราคาเล่มละ • บาท

๕390

๗

คำนำ

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การขาย ปัญหาการจัดการ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ เป็นสาเหตุที่จะนำสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ หรือความวาย ในองค์ธุรกิจของสหกรณ์การขายนั้น สมาชิกที่ดี, กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่ดี, ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของ สหกรณ์ที่ดี ตลอดจนพนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุม ย่อมมีส่วนสำคัญ แก่องค์ธุรกิจนั้น เมื่อดูต่างฝ่ายต่างรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน พยายามรักษาผลประโยชน์ตามหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ดีที่สุด ย่อมไม่เป็นปัญหาเลยว่า สหกรณ์นั้นจะรุดหน้า อำนวย ประโยชน์แก่สมาชิกและท้องถิ่น

กรมสหกรณ์พาณิชย์ได้พิจารณาเห็นว่า บทความการจัดการ ของสหกรณ์การขาย ซึ่งคุณสงวน ทิมปาววัฒน์ สหกรณ์ภาค • ได้บรรยายในการชุมนุมอภิปราย ของพนักงานสหกรณ์และผู้แทน สหกรณ์ชายชาวในภาค • ที่จังหวัดลพบุรีนั้น ได้กล่าวถึงหน้าที่ ของแต่ละฝ่ายไว้อย่างครบถ้วน เป็นบทความอันมีค่าในทางธุรกิจ ของสหกรณ์ ในฐานะที่กรมสหกรณ์พาณิชย์มีหน้าที่ในการควบคุม และส่งเสริมกิจการสหกรณ์ในด้านนี้ จึงได้ขออนุญาตผู้บรรยาย พิมพ์บทความนี้ เป็นเอกสารกรมสหกรณ์พาณิชย์ออกเผยแพร่

เพื่อบรรเทาสหกรณ์จังหวัด, สหกรณ์อำเภอ, กรรมการของสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์การชาย จะได้ศึกษา และใช้เป็นแนวทาง ตรวจสอบ ควบคุมธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีส่วนเป็นเจ้าของ ให้เป็นประโยชน์แก่งานและแก่สมาชิกเองอย่างแท้จริง

กรมสหกรณ์พาณิชย์ ขอถือโอกาสนี้ขอบคุณ คุณสงวน ทิมปาววัฒน์ ที่ได้มอบบทความนี้ให้เป็นวิทยาทาน

กรมสหกรณ์พาณิชย์

การจัดการของสหกรณ์การชาย

ปรากฏย่อย ๆ ว่า การที่สหกรณ์ล้มเหลวหรือหยุดดำเนินงานนั้น มีเหตุผลอยู่ที่ขาดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ. เหตุอื่น ๆ แห่งความล้มเหลว เช่นความยุ่งยากทางการเงิน ก็คือ, ขนาดแห่งธุรกิจไม่เพียงพอ ก็คือ, ไม่สามารถเผชิญสู้กับการแข่งขัน ก็คือ, สมาชิกขาดความสนใจ ก็คือ, ระเบียบการบัญชีที่หลวม ก็คือ เหล่านี้ แม้เป็นเหตุเฉพาะหน้าที่ทำให้สหกรณ์ต้องเลิก แต่โดยทั่วไป เมื่อไล่เรียงลงไปจะปรากฏว่า สืบเนื่องมาจากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพโดยตรง. สหกรณ์มากหลายที่ดำเนินงาน ด้วยความสำเร็จ อยู่ในประเทศต่าง ๆ ทุกวันนี้ เห็นสักชีพยานว่า การจัดการด้วยประสิทธิภาพอันสูงนั้น ย่อมเป็นสารสำคัญ และจำเ็นต้องใช้คนที่มีความสามารถดำเนินงานของสหกรณ์.

อย่าเข้าใจว่า ผู้มีส่วนในการจัดการสหกรณ์นั้น ใ้แก่คณะกรรมการและผู้จัดการเท่านั้น. แท้จริงในสหกรณ์นั้น ผู้มีส่วนในการจัดการเริ่มตั้งแต่บรรดาสมาชิกเองที่เกี่ยว.

การมีส่วนของสมาชิกในการจัดการ

ในบรรดาสถิติ และ หน้าที่ของสมาชิก เกี่ยวกับกิจการทั่วไปของ สหกรณ์นั้น อาจระบุหัวข้อที่สำคัญเพื่อเป็นตัวอย่างได้ ดังต่อไปนี้:

- ๑. การพิจารณาบัญชีข้อบังคับ และการแก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนเปลี่ยนแปลงบัญชีข้อบังคับ.
- ๒. การดูแลครอบงำการจัดการของสหกรณ์ กล่าวคือ ควบคุมให้คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการดำเนิน ธุรกิจโดยชอบด้วยกฎหมาย และให้เข้าไปตามข้อ บังคับ, มติของที่ประชุมใหญ่, นโยบายดำเนินงาน, และความมุ่งหมายของสหกรณ์.
- ๓. การเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ.
- ๔. การออกหุ้นสหกรณ์ด้วยความรัก.
- ๕. การให้ทุนแก่ สหกรณ์ ตามจำนวนอันจำเป็น เพื่อดำเนิน งานเป็นลำดับ.
- ๖. การพิจารณาให้ความเห็นชอบใน นโยบาย ดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการกำหนดขึ้น และร่วมมือกันปฏิบัติตาม นโยบายดำเนินงาน เพื่อให้เข้าไปตามความปรารถนา ของสมาชิกส่วนรวม.
- ๗. การกำหนดวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์.
- ๘. การพิจารณาบุคคลและรายงานกิจการประจำปี.

๕. การพิจารณาจักรวรรและจำแนกกำไร.

ในที่นี้จะอภิปรายถึงสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกเฉพาะบางประการ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการของสหกรณ์.

ในเบื้องต้น กล่าวอย่างกว้าง ๆ สมาชิกทั้งปวงมีสิทธิและหน้าที่ ควบคุมครอบงำหรือควบคุมการจัดการของสหกรณ์. โดยที่สหกรณ์นั้น เป็นของสมาชิกทั้งปวง และดำเนินธุรกิจเพื่อคุณประโยชน์ของบรรดา สมาชิก ทั้งนี้ตามเหตุผล บรรดาสมาชิกจึงมีสิทธิควบคุมให้คณะ กรรมการและผู้จัดการดำเนินธุรกิจโดยชอบด้วยกฎหมาย และให้เข้าไป ตามข้อบังคับ, มติของที่ประชุมใหญ่, นโยบายดำเนินงาน, และความ มุ่งหมายของสหกรณ์. ฝ่ายคณะกรรมการและผู้จัดการก็ควรรับฟังและ ปฏิบัติตามข้อแสดงความปรารถนาของสมาชิก ไม่ว่าจะอยู่ในรูปข้อ บังคับ, มติของที่ประชุมใหญ่, นโยบายดำเนินงานซึ่งบรรดาสมาชิกได้ ให้ความเห็นชอบไว้. หรือแม้การออกกล่าวแสดงความประสงค์ของ สมาชิก ทั้งนี้เพื่อที่สหกรณ์ จะรับใช้สมาชิกผู้ถือหุ้นให้ได้รับความ พอใจมากที่สุด. อนึ่ง ในสถาบันประชาธิปไตยเช่นสหกรณ์นั้น บรรดา สมาชิก ฟังใช้สิทธิในการ ควบคุมสหกรณ์ ของคนทั่วๆไป และ ฟังทวงแทน อำนาจอย่างที่สุด มิฉะนั้น ไม่ช้าจะถูกชิงอำนาจโดยคนหมู่น้อย ซึ่ง เข้าข้างการกิจการของสหกรณ์ เพื่อประโยชน์เฉพาะตน และ ทำให้สหกรณ์ กลายเป็นอภิปาณาธิปไตย [oligarchy] มิใช่ประชาธิปไตย [democracy]. โดยนัยนี้ จึงมีผลตามมาว่า บรรดาสมาชิกพึงมีหน้าที่ต้องสนใจใน

กิจการทั่วไปของสหกรณ์, ทั้งเข้าประชุมใหญ่โดยสม่ำเสมอ เพื่อ
 ชักถาม และ แสดงความคิดเห็น อันเป็นทางควบคุม การจัดการ
 ของสหกรณ์, ตลอดจนเพื่อร่วมพิจารณาและลงมติในข้อเสนอก่าง ๆ,
 ทั้งต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ และ ผู้จัดการใน การดำเนินงาน
 ให้เป็นไป ตามความปรารถนาของสมาชิกส่วนรวม. สมาชิกภาพนั้น
 ย่อมมีพันธกรณีกันว่า ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างแน่วแน่ หากไม่ปรากฏ
 ว่าการจัดการ ของสหกรณ์ จำกัคว่ำลงเหลือเพียง เพื่อคนหมู่น้อยและไม่
 เป็นคุณประโยชน์แก่สมาชิกทั่วไป.

หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ของ บรรดาสมาชิก เกี่ยวกับการจั
 การของสหกรณ์ ก็คือ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ. ใครจะมี
 คุณลักษณะเป็นกรรมการที่คนนั้น มักไม่มีใครรู้จัก จนกว่าจะได้ทดลอง
 เลือกตั้งครั้งแล้วครั้งเล่าโดยคัดกันคนที่เห็นกรรมการไม่ก็ออก คงเหลือ
 เอาแต่คนที่ได้พิสูจน์คนแล้วว่า เป็นกรรมการที่ดี [trial-and-error
 process]. ตามข้อบังคับของสหกรณ์ การขายโดยทั่วไปนั้น ผู้ผลิตแท้
 ริงคนใดซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ก็มีสิทธิรับเลือกตั้งเป็นกรรมการ
 ได้. แท้จริงนั้นมิใช่ว่าสมาชิกทั้งหลาย แม้คนที่มิชำนาญก็ก็ตาม จะมี
 คุณลักษณะอันจำเป็นสำหรับกรรมการดำเนินการเสมอไป หากมิได้. การ
 เลือกกรรมการดำเนินการนั้น ในเบื้องต้นพึงพึงเล็งเอาสมาชิกที่ซื่อ
 ตรง, มีลักษณะเป็นผู้นำ, มีความสามารถ, มีความรอบรู้ทางธุรกิจ,
 และเห็นอนันใด พึงเป็นผู้มีศรัทธามั่นคงในสหกรณ์ อีกด้วย. คุณลักษณะ

อันเป็นที่พึงปรารถนาเหล่านี้ มักถูกมองข้ามบ่อย ๆ และมีเลือกเอาคนที่
 เป็นนักพูดหรือมีหน้ามีตา ยิ่งกว่าคนที่เอาการเอางาน.

ตามแบบข้อบังคับสหกรณ์ขายข้าวที่ปรับปรุงใหม่ ข้อ ๓๕
 กำหนดว่ากรรมการดำเนินการคณะหนึ่งมีจำนวนอย่างน้อยหกคน อย่าง
 มากสิบสองคน (มิใช่กำหนดไว้เพียงหกคนตายตัว). ทั้งนี้เพราะ
 สหกรณ์ขายข้าวสมาคมหนึ่ง ๆ ย่อมมีแผนดำเนินงานกว้างคลุมหลาย
 ตำบล และสมาชิกแต่ละหมู่ เช่นในตำบลหนึ่งหรือสองตำบลก็คึกคักกัน
 ความมีผู้แทนของคนในคณะกรรมการดำเนินการ. ทั้งนี้ที่ประชุมใหญ่
 จึงควรกำหนดจำนวนกรรมการตามที่เหมาะแก่จำนวนตำบล และเลือก
 ตั้งกรรมการแทนแต่ละตำบลจากบุคคลซึ่งหมู่สมาชิกในตำบลนั้น ๆ เสนอ
 ชื่อขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อบรรดาสมาชิกในตำบลต่าง ๆ จะได้มีผู้แทนในคณะ
 กรรมการโดยทั่วกัน.

หน้าที่สำคัญของ สมาชิก เกี่ยวกับการจัดการใน ประการต่อไปก็
 คือ ต้องออกหนุนสหกรณ์ของคนด้วยความภักดี. รู้กันอยู่ว่าความภักดี
 ของสมาชิกคือสหกรณ์ นั้นเป็นสารสำคัญ เพื่อความสำเร็จแห่งการ
 ดำเนินงานของสหกรณ์. บรรดาสมาชิกพึงตระหนักว่าสหกรณ์ เป็น
 องค์การของคน และการที่คนขายผลิตภัณฑ์ทางสหกรณ์ ของคนยิ่งมาก
 เท่าใด ก็ยิ่งทำให้สหกรณ์ ดำเนินงานได้โดยประหยัดและมีส่วนออม
 มาเฉลี่ยคืนสมาชิกมากเพียงนั้น.

นอกจากนี้ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การของสมาชิก และดำเนิน
 งานเพื่อคุณประโยชน์ของสมาชิกเอง จึงเป็นธรรมดาที่สมาชิกจะต้อง

ให้ทุนแก่สหกรณ์ ความที่จำเป็น เพื่อองค์การของคน จะได้อยู่ใน ฐานะ ที่จะ
 ดำเนินงานเป็นลำดับเพื่ออำนวยความสะดวกอันพึงปรารถนาแก่สมาชิกได้. การ
 ให้ความอุดหนุนทางการเงิน แก่สหกรณ์ นี้เป็นหน้าที่ข้อใหญ่ประการหนึ่ง
 ซึ่งชาวนาจะต้องรับผิดชอบเมื่อเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์. จึงอยู่ สหกรณ์โดย
 ทั่วไปมักมีความจำเป็นที่ ยืมเงินทุนเพิ่มเติมมาอีกส่วนหนึ่ง จึงจะเพียงพอ
 แต่ถึงอย่างไร บรรดาสมาชิกก็ต้องมีส่วนลงทุนในสหกรณ์ อย่างเป็นทางการ
 ลักษณะพอที่จะทำให้ทุนมีความ ผูกพัน อุดหนุนสหกรณ์ ของคน เพื่อ บรรลุ
 ความสำเร็จ และพอเป็นทุนรองช้อนให้สหกรณ์ ด้วยโอกาสดำเนินงาน
 ทั่วทั้งที่ตามฤดูกาลที่เหมาะสมแม้ยังมีกำไรเงินกู้กันโอกาสนั้น ๆ.

ในประการสุดท้าย สหกรณ์ พึงมีนโยบายดำเนินงาน [operating
 policies] อย่างกว้าง ๆ ไว้เป็นแนวทางประกอบธุรกิจ เพื่อบรรลุความ
 ปรารถนาของสมาชิกส่วนรวม อาทิคือ: จะใช้วิธีการอย่างไรในการ
 รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกชาวนา (วิธีการซื้อจากโดยจ่ายเงินสค
 ทันทีหรือจ่ายตามระดับราคาในภายหลัง, วิธีการควมแทน, หรือวิธีการ
 กงสี); จะอำนวยความสะดวกที่ใดที่ใดแก่สมาชิกอย่างไร; จะใช้สัญญาการ
 ขาย [marketing contract] ในระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์หรือไม่;
 จะรวบรวมผลิตภัณฑ์ของสมาชิกก่อนของผู้มีใช้สมาชิก; จะซื้อขาย
 ผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานของชนิดและคุณภาพ และระวังควบคุมในเรื่อง
 การนี้ ซึ่ง ทวง วัค ให้เป็นไปโดยเที่ยงตรงสุจริต; จะดำเนินนโยบาย
 การขายอย่างไร (เช่นขายหมุนเวียนหรือกักตุนไว้ขายเมื่อราคาขึ้นสูง);

จะใช้วิธีการอย่างไรในการเผยแพร่ ข้อความรู้ ไปสู่สมาชิกเหล่านั้นเป็นต้น.
 นโยบายดำเนินงานดังกล่าวนี้ แม้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดโดย
 ปรีกษาหรือผู้จัดการ แต่ที่ประชุมใหญ่แห่งบรรดาสมาชิกก็ต้องพิจารณา
 ณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้ตรงตามความปรารถนาของสมาชิกส่วน
 รวม และบรรดาสมาชิกจะต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการและ
 ผู้จัดการ ในการปฏิบัติตามนโยบายให้เป็นที่ไปตามความปรารถนา ของ
 สมาชิกส่วนรวมนั้นด้วย.

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการนั้น ย่อมมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการ
 ทั้งปวงของสหกรณ์และเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในความเกี่ยวข้องกับบุคคล
 ภายนอก (พ.ร.บ. สหกรณ์ ๗๑ ม. ๑๖ วรรค ๑). ตามแบบข้อบังคับ
 สหกรณ์ ชายข้าวข้อ ๔๑ ให้ไว้รายการตัวอย่างอำนาจหน้าที่ของคณะ
 กรรมการเกี่ยวกับกิจการทั่วไปของสหกรณ์การชายไว้อย่างค่อนข้างครบ
 ถ้วน เพื่อสะดวกที่บรรดากกรรมการจะไ้รู้ว่า คนมีหน้าที่ประการ
 ใดบ้าง.

ในทันที จะอธิบายถึงหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ
 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการจัดการของสหกรณ์ โดยตรง.

หน้าที่ของกรรมการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการจัดการโดย
 ครบนั้น สำคัญในสหกรณ์ ทั้งสิ้น โดยปกติมีความพิศดารน้อยกว่า

น้อยกว่าในสหกรณ์ขนาดใหญ่. ปัญหาของสหกรณ์ท้องถิ่นโดยทั่วไป
ง่ายกว่าปัญหาของสหกรณ์ขนาดใหญ่. อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าในสหกรณ์
ท้องถิ่นหรือในสหกรณ์ขนาดใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการย่อมเป็น
องค์บัญชาการของสหกรณ์. คณะกรรมการดำเนินการในฐานะเช่นนี้
รวมกับผู้จัดการประกอบเป็นฝ่ายจัดการโดยตรงของสหกรณ์.

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการซึ่งร่วมประสานงานกับผู้จั
การเกี่ยวกับการจัดการของสหกรณ์ โดยตรงนั้น อาจวิเคราะห์ได้ค
งต่อไปนี้:

๑. คณะกรรมการ ดำเนินการ พึง กำหนดนโยบาย ดำเนิน งาน
[policies of operating] อย่างกว้าง ๆ ไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางที่ผู้
จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ จะใช้ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ให้บรรลุ
ผลสัมความมุ่งหมาย. ในการพิจารณากำหนดนโยบายนั้น ผู้จัดการย่อม
ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการดำเนินการ. ความวิสัยปฏิบัติทางธุรกิจที่
นั้น ข้อเสนอในการกำหนดนโยบายควรเริ่มมาจากผู้จัดการ แต่การที่
จะรับหรือไม่รับนโยบายที่แนะนำนั้นควรอยู่ที่ คณะ กรรมการ ดำเนินการ.
อนึ่งนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นควรเสนอที่ ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาให้ความ
เห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อบรรดาสมาชิกจะได้ร่วมมือกันปฏิบัติและควบคุมให้
คณะกรรมการและผู้จัดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น.

๒. นอกจากการกำหนดนโยบายดำเนินงาน หน้าที่สำคัญ
ประการหนึ่งของคณะกรรมการ ก็คือ เลือกและจัดจ้างผู้จัดการที่สามารถ
และมีน้ำใจปฏิบัติตามแนวทางสหกรณ์.

๓. หน้าที่อีกประการหนึ่ง ซึ่งคณะ กรรมการ ดำเนินการจะหละ
หลวมไม่ได้ ก็คือ คอยควบคุมแนะนำและช่วยเหลือให้ผู้จัดการดำเนิน
งานของสหกรณ์ให้เข้าไปตามนโยบายซึ่งสหกรณ์รับรองแล้ว ตลอดจน
ตรวจสอบพิจารณาผลของการดำเนินงานตามนโยบายด้วย.

๔. ผู้เป็นกรรมการต้อง เข้าร่วม ประชุม คณะกรรมการ ดำเนิน
การโดยสม่ำเสมอ เพื่อร่วมพิจารณากิจการในหน้าที่ของคณะกรรมการ
อย่างแข็งขัน. อนึ่ง ในการประชุมคณะกรรมการนั้นจะต้องบันทึกราย
งานการประชุมไว้โดยแม่นยำเพื่อเป็นหลักฐานต่อไปด้วย.

๕. พันธกรณีประการหนึ่งซึ่งกรรมการดำเนินการ แต่ละคนได้
รับมอบหมายตั้งแต่เข้ารับเลือกก็คือ ต้องรับใช้เป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ
[liaison officer] ระหว่างสหกรณ์กับหมู่สมาชิกอย่างแข็งขัน ทั้งนี้
เพื่อหยั่งรู้ถึงข้อปรารถนา, ข้อเคืองครั้น, และข้อเสนอแนะของบรรดา
สมาชิก แล้วนำมาเสนอให้ฝ่ายจัดการปรับปรุงบริการให้เป็นที่พอใจ
แก่บรรดาสมาชิก. นอกจากนั้น กรรมการดำเนินการจะต้องรับช
เผยแพร่ข้อความรู้ เกี่ยวกับหลัก และ วิสัยปฏิบัติทางสหกรณ์ และ ข้อความ
จริงเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ไปสู่สมาชิกในทุกโอกาส. อนึ่ง
กรรมการดำเนินการ พึงอย่าเพิกเฉยคนเป็นตัวอย่างที่ดีในการออกหน้า สหกรณ์
ของคนด้วย. เมื่อกรรมการดำเนินการปฏิบัติได้คั่งกล่าวมานี้ ก็คือ
ว่าให้ทำหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งในตัวด้วย คือก่อให้เกิดความไว
วางใจในสหกรณ์ของตน.

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ ในส่วนที่เกี่ยวกับ การจัดการ โดยตรงนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะยังให้เกิดความจำเรียมแก่ สหกรณ์. หน้าที่ประการต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้ามิได้มีรายการระบุไว้ โดยเฉพาะในแบบข้อบังคับของสหกรณ์ชายข้าวช้อ ๔๑ ก็คงรวมอยู่ในราย การ (๒๕) ซึ่งกำหนดเรื่องแห่งที่ว่า " กำหนดกิจการอื่น ๆ ที่สมควร เพื่อให้เกิดความจำเรียมแก่สหกรณ์ " นั้นเอง. โดยที่หน้าที่ส่วนนี้มี ความสำคัญอยู่มาก จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ไว้ เพื่อยรรคากรรมการ ดำเนินการของสหกรณ์การชายสนใจปฏิบัติอย่างแท้จริง เพราะถ้าละเลย สหกรณ์ของตนจะไม่มีโอกาสบรรลุความก้าวหน้าได้เลย. อนึ่ง คง กระทบกันอยู่แล้วว่า หน้าที่ของกรรมการดำเนินการทั้งวิเคราะห์ไว้ให้มีใช้ จะบังคับกันตามกฎหมายได้ แต่หากเป็นแค่เพียงพันธกรณีอันพึงปฏิบัติ ตามความเห็นก็เห็นชอบ. ถ้ากรรมการดำเนินการคนใดละเลยหน้าที่ เหล่านี้ กลุ่มสมาชิกจะแก้ไขได้ก็แต่โดยตลอดจนเสียหรือไม่เลือกตั้ง อีกในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการคราวหน้า.

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่

ฝ่ายจัดการโดยตรงของสหกรณ์นั้น มีส่วนประกอบสองส่วน. ส่วนหนึ่งได้แก่ คณะกรรมการ ดำเนินการ ซึ่งเป็นองค์บัญชาการ ดังกล่าว มาแล้ว. อีกส่วนหนึ่งได้แก่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคของธุรกิจที่ดำเนินอยู่. ผู้จัดการรวมกับเจ้าหน้าที่ใน

บังคับบัญชาของเขา รับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจทั้งปวงของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามนโยบายซึ่งคณะกรรมการกำหนดไว้ และทำงานรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับ การดำเนินธุรกิจนั้น ๆ.

ในสหกรณ์นั้น ผู้จัดการต้องเผชิญกับปัญหาใหญ่สองประเภท ด้วยกัน ได้แก่: (๑) ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิค [technical business policies] และ (๒) ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์ [problems of membership relations].

(๑) ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิคนั้น ยังจำแนกออกได้อีก เป็นสองส่วนคือ: (ก) นโยบายดำเนินงานภายนอก [external operating policies] ได้แก่การรวบรวมผลิตภัณฑ์, การแยกตามคุณภาพ, การบรรจุภาชนะ, การเก็บรักษา, การแปรรูป, การขนส่ง, การโฆษณา, การตั้งราคาสลาก, การกำหนดราคา, การขายและอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยตรง. (ข) ปัญหาการจัดการภายใน [internal management problems] ได้แก่การบัญชี, การเงิน, การบรรจุเจ้าหน้าที่, ปัญหาเกี่ยวกับคนงาน, การประกันภัย, และการร่วมประชุม ในคณะกรรมการดำเนินการ เป็นต้น.

(๒) ส่วนปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์นั้น หมายถึงว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ผลิตภัณฑ์ของบรรดาสมาชิกที่ส่งมอบ ต่อ สหกรณ์เป็น จำนวนมากที่สุด และรักษาลำธารแห่งผลิตภัณฑ์ที่หลงไหลจากสมาชิก มาสู่สหกรณ์ไว้ให้ตลอดไป. สหกรณ์การชายนั้นต้องชนเพื่อขายผลิต-

ผลิตภัณฑ์ของบรรดาสมาชิกชาวนาให้ไ้ราคา ก็จึงต้องชวนชววยรวบรวม
 ผลิตภัณฑ์จากสมาชิกชาวนาเป็นสำคัญ มิใช่เพียงแต่ขอไว้ขาย
 ผลิตภัณฑ์ที่คนกลางรวบรวม จากชาวนามาขายอีกทีหนึ่ง เหมือน อย่าง
 ของการขายของพ่อค้า. ดังนั้นการจัการสหกรณ์จึงยากกว่าการจัการ
 ธุรกิจเอกชน. การที่บรรดาสมาชิกจะให้ความร่วมมือออกทุนโดยส่ง
 มอผลิตภัณฑ์ของตนต่อสหกรณ์เป็นจำนวนมากนั้น นอกจากสหกรณ์
 จะอำนวยความสะดวกในเรื่องนี้แล้ว ยังจำเป็นต้องให้ข้อ
 ความรู้แก่สมาชิกเป็นนิจ เพื่อสมาชิกตระหนักถึงข้อความจริงเกี่ยวกับ
 นโยบายการดำเนินงานและผลของการดำเนินงานอีกด้วย. ดังนั้น ผู้จั
 การจะต้องปรากฏตัวในการประชุมของบรรดาสมาชิกเสมอ และพยายาม
 ทำความรู้จักกับสมาชิกเป็นส่วนทั่ว ทั้งชี้แจงข้อความจริงเกี่ยวกับ
 การดำเนินงานของสหกรณ์แก่สมาชิกทุกโอกาสที่จะทำได้. สมาชิกนั้น
 บ่อบต้องการที่จะรู้จักผู้จัการสหกรณ์ของตนเป็นส่วนทั่ว. ที่ระถามข้อ
 ซ้งใจต่าง ๆ. และที่จะไ้รับข้อความรู้ โดยตรงจากผู้จัการในเรื่อง
 ราคา, ภาวะการขาย, ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน, และเรื่องเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ.
 ผู้จัการซึ่งไม่แสดงตน หรือ "ขาย" ตัวเองแก่หมู่สมาชิคนั้น แม้จะ
 มีประสิทธิภาพทางธุรกิจเพียงใด ก็จะถูกด่งอย่างหนักในการดำเนินงาน
 ของสหกรณ์. นอกจากนั้น ผู้จัการจะต้องสนใจในปัญหาเกี่ยวกับ
 การผลิต เพื่อสหกรณ์อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการผลิตแก่

ชาวนา ทั้งช่วยเหลือให้การผลิตของชาวนาได้ผลดียิ่งขึ้น เช่น จักขอ
 ปลูกและพันธ์พืชที่จำเป็นสำหรับชาวนา เป็นต้น.

ไม่ว่าในประเทศนี้หรือในประเทศอื่น ผู้จัการจำนวนมากมักมี
 ความถนัดแต่เฉพาะปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจทางเทคนิค หรือเรื่องง่าย ๆ
 ว่าสามารถในเชิงการค้าด้านเดียว และรู้สึกลำบากหรือละเลยการแก้
 ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์ หรือแนวปฏิบัติทางสหกรณ์นี้เสียก็
 ด้ย. อนึ่ง ความยากของปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์นั้นยิ่ง
 ทวีขึ้นอีกในสหกรณ์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีสมาชิกที่จะต้องเอาอกเอาใจเป็น
 จำนวนมาก. อย่างไรก็ตาม ทางแก้ในเรื่องนี้อาจมีอยู่ดังต่อไปนี้:

(๑) การเลือกผู้จัการนั้น ตามอุดมคติ บ่อบต้องพึงเล็งถึง
 ความสามารถเชิงการค้า, ความซื่อตรง, และมีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์
 ด้ย. หากมีคนเช่นนั้น แม้สหกรณ์จะต้องจ่ายเงินเดือนสูงสักหน่อย ก็
 จำเป็นต้องจ่ายเช่นนั้นเพื่อไ้คนดีจริง ๆ. แต่ในทางปฏิบัติไ้กล่าวแล้ว
 ว่า การเลือกผู้จัการมิจะได้แก่คนที่มีความรอบรู้ทางการค้า แต่ไม่
 มีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์. อย่างไรก็ตาม ในการเลือกผู้จัการพึงพึง
 เล็งด้ยว่า ผู้นั้นแม้ไม่มีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์ ก็ควรเป็นผู้มีน้ำใจ
 ที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำในแนวทางสหกรณ์.

(๒) โดยที่ผู้จัการมักห่อนในแนวปฏิบัติทางสหกรณ์ คณะ
 กรรมการดำเนินการ จึงพึงชวนชววย ปฏิบัติหน้าที่ใน ทาง ควบคุม แนะนำ
 และช่วยเหลือผู้จัการให้ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย ซึ่งกำหนดไว้

ในแนวทางสหกรณ์ ตลอดจนรับใช้เป็นที่ปรึกษาหรือระหว่างสหกรณ์
กับหมู่สมาชิกอย่างแข็งขันด้วย. ฟังสังเกตว่าหน้าที่ของคณะกรรมการ
ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการโดยตรง ตามที่วิเคราะห์ไว้ข้างต้น
นั้น มีส่วนหนักไปในทางที่เกี่ยวกับสมาชิกภาพสัมพันธ์เพื่อช่วยเหลือผู้
จัดการในทางน้อยอยู่แล้ว.

(๓) ในการควบคุมของพนักงานสหกรณ์นั้น พนักงาน
สหกรณ์พึงทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ใน
ทางสมาชิกภาพสัมพันธ์เป็นสำคัญส่วนหนึ่งด้วย.

เงินเดือนผู้จัดการ ข้อที่ว่า ผู้จัดการที่สมควรได้รับเงินเดือน
พอควรแก่บริการของเขานั้น สมาชิกชาวนายางหมู่ยังมีข้อยะระวังรอง
เพราะมักจะเทียบรายได้ของตนเองกับรายได้ของผู้จัดการ และหากให้
ผู้จัดการได้รับเพียงรายได้ขั้นต่ำตามที่ตนได้รับอยู่. ผู้จัดการที่ไม่ดีและ
มีเงินเดือนต่ำนั้น อาจแพงกว่าผู้จัดการที่ดีและมีเงินเดือนสูง เพราะ
ผู้จัดการที่ไม่ดีนั้นอาจไม่มีความถนัดในทางดำเนินงานอย่างประหยัดหรือ
อาจโน้มไปในทางก่อให้เกิดการรวบไหล หรือการแสวงประโยชน์ส่วน
ตัว หรือได้รับราคาเฉลี่ยสำหรับผลิตภัณฑ์ต่ำ. ตรงข้ามผู้จัดการที่ดี
และได้รับเงินเดือนพอสมควรนั้น อาจนำมาซึ่งการดำเนินงานอย่างประ
หยัดและได้รับราคาเฉลี่ยสำหรับผลิตภัณฑ์สูงขึ้น.

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์. นโยบายของสหกรณ์โดยทั่วไปยอม
ให้ผู้จัดการบรรพบุรุษและกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ตามความจำเป็น

แก่กิจการของสหกรณ์ ตลอดจนให้เจ้าหน้าที่ออกได้ ทั้งนี้โดยขอความ
เห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ. บรรดาเจ้าหน้าที่ที่มีใช้เป็นส่วน
หนึ่งแห่งการจัดการโดยตรง แต่หากเป็นผู้ช่วยเหลือผู้จัดการให้ดำเนิน
งานเกี่ยวกับการจัดการได้โดยสะดวก.

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุม
พนักงานสหกรณ์ผู้ควบคุมพึงทำหน้าที่เป็นผู้ชักจูง และดูแล
ให้สหกรณ์ดำเนินงานในแนวทางอันถูกต้องและมั่นคง ทั้งส่งเสริม
ให้พัฒนายิ่งขึ้น โดยไม่พยายามบังคับหรือเข้าแทนที่การทำงานของ
ผู้นำแห่งสหกรณ์นั้น ๆ เอง.

หน้าที่ของพนักงาน สหกรณ์ในการควบคุม สหกรณ์การชายนั้น
อาจวิเคราะห์โดยย่อในข้อสำคัญได้ดังต่อไปนี้:

- (๑) ให้การศึกษาแก่กรรมการและผู้จัดการ ตลอดจนสมาชิก
ชาวนายางในเรื่องหลัก, วิธิตำเนิงานและคุณประโยชน์ของสหกรณ์การชาย
กับทั้งช่วยเหลือ คณะกรรมการ และ ผู้จัดการในทาง สมาชิกภาพสัมพันธ์
เป็นสำคัญด้วย;
- (๒) ให้ความเห็น แนะนำในการ กำหนดนโยบายดำเนินงาน
ของสหกรณ์ให้ขึ้นไปตามที่เหมาะ;
- (๓) ชักจูงให้คณะกรรมการและ ผู้จัดการของ สหกรณ์รู้จักรับ
ผิดชอบหน้าที่ของตน ตลอดจนอบรมฝึกฝนให้บุคคลเหล่านั้นดำเนินงาน
ต่าง ๆ ของสหกรณ์โดยถูกต้อง;

(๔) ตรวจสอบกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์เป็นประจำ;

(๕) เป็นธุระช่วยเหลือกิจการของสหกรณ์ในส่วนซึ่งเกินความสามารถของกรรมการและผู้จัดการ เช่นการบัญชี, การดำเนินงานตามแผนการเงินที่ควบคุม, การควบคุมการก่อสร้างอาคารและติดตั้งเครื่องจักรแปรรูปหรือยวดยานอื่น ๆ, การแก้ไขอุปสรรคแห่งการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนกิจการซึ่งสหกรณ์ มอຍหมายให้ช่วยเหลือเป็นพิเศษ เป็นต้น;

(๖) ทำหน้าที่ เป็น ผู้นำในการ ปรึษา ปรุง การ ดำเนิน งาน ของ สหกรณ์.

การช่วยเหลือโดยพนักงานสหกรณ์นั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่า ต้องอยู่ในความรู้เห็นของคณะกรรมการและผู้จัดการ ทั้งได้รับความเห็นดีเห็นชอบของสหกรณ์ เช่น การที่พนักงานสหกรณ์ ช่วยสอบสวน คำขอกู้ยืมเงินของสมาชิกชาวนาหน้าค่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์หาทุน และท่อนักคณะกรรมการของสหกรณ์ชายข้าว เป็นต้น. การช่วยเหลือ นั้นเป็นการช่วยทำกิจการของสหกรณ์ มิใช่เป็นการทำกิจการของพนักงานสหกรณ์เอง. ถ้าพนักงานสหกรณ์เข้าทำกิจการทุกสิ่งทุกอย่างของสหกรณ์เสียเอง เหมือนหนึ่งเป็นกิจการ ของ พนักงานสหกรณ์เอง ปราศจากความรู้เห็นและความเห็นดีเห็นชอบของคณะกรรมการ, ผู้จัดการ, หรือที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์นั้นก็กลายเป็นองค์การของพนักงานสหกรณ์คนเดียว ทว่าใช้สหกรณ์ตามที่เข้าใจกันไม่. องค์

การเช่นนั้น แม้จะดำรงอยู่ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็ยังเกิดความเสียหายอย่างหนักและประสบความวายนในไม่ช้า.

หน้าที่ของพนักงานสหกรณ์ตามที่เสนอไว้ข้างคั้นนี้ จะเห็นได้ว่าพนักงานสหกรณ์พึงทำหน้าที่เป็นครู และ พี่เลี้ยงของสหกรณ์ เป็นส่วนใหญ่. งานอย่างใดที่พอจะแนะนำหรืออบรมฝึกฝนให้กรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ ปฏิบัติเองได้ ก็พึงใช้ความพยายามเช่นนั้น เพื่อสหกรณ์ จะไค่ค่อย ๆ ดำเนินงานไค่เป็นลำคัยไป. ถูกละ, งานบางอย่างของสหกรณ์ การขาย ที่เกิน ความ สามารถ ของ กรรมการ หรือ ผู้จัดการ พนักงานสหกรณ์ ก็ค้องเป็นธุระช่วยเหลือจ้ทำไค่ แต่ก็ค้องทำในความรู้เห็นของกรรมการและผู้จัดการ ซึ่งมีคุณค่าในทางให้การศึกษาอบรม [educative value] ไปในคัวคัวย. พนักงานสหกรณ์ทุกคนรู้คิในเรื่องเหล่านี้ แต่การที่พนักงานสหกรณ์ ยางรายเข้าทำงานในหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้จัดการของสหกรณ์ เสียเองทุกสิ่งทุกอย่างนั้น อาจเป็นเพราะการสอนให้ผู้อื่นทำงานนั้นยากกว่าและใช้เวลามากกว่าการที่คนทำเอง. โดยที่พนักงานสหกรณ์ มีงานหลายค้ำน โดยค้องควบคุมงาน สหกรณ์จำนวนมากและหลายประเภท จึงมีเวลาจำกัด พนักงานสหกรณ์ ยางคนจึงรวบรัดจ้ทำงานของสหกรณ์เสียเองเพื่อเร่งให้เสร็จเร็ว จะไค่ไปทำงานอื่นซึ่งรออยู่อีก. การปฏิบัติเช่นนั้น แม้นำเห็นใจพนักงานสหกรณ์ อยู่ แต่ก็เป็นข้อบกพร่องถึงมูลรากซึ่งค้องร่วมมือกันแก้ไขอย่างเต็มค้. การอบรมฝึกฝนกรรมการและผู้จัดการ ให้ดำเนินงานของ

