

# การจัดการองค์ความรู้ (KM)

เรื่อง เทคนิคในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์อย่างมีส่วนร่วม

จัดทำโดย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง

เสนอ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

การจัดทำ การจัดการองค์ความรู้(KM) ของสำนักงานสภรณจังหวัดระนองได้จัดทำตามนโยบายของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง (HR Scorecard) ปีงบประมาณ 2556-2559 เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถรองรับการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ตาม ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งร่วมกับสำนักงาน กพ. ดำเนินโครงการบริหาร กำลังคนภาครัฐ เพื่อวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือน สามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560

สำนักงานสภรณจังหวัดระนอง ได้จัดทำองค์ความรู้ในเรื่อง เทคนิคในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ อย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น จากบุคคลากรในสำนักงาน ที่ได้ทำงานในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จากประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญ การลงมือทดลองถูก การคิดค้น สร้างสรรค์ วิธีการ ใหม่ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน จนนำไปสู่ความสำเร็จ ในการสร้างการมีส่วนร่วมในสหกรณ์/ กลุ่มอย่างมากมาย ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการ/ฝ่าย จัดการ และกลุ่มเกษตรกร ที่จะนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่าง สูงสุดในการดำเนินงานต่อไป

คณะทำงานการจัดการความรู้  
สำนักงานสภรณจังหวัดระนอง

## บทที่ 1

### การรวบรวมข้อมูลและเอกสาร

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันสหกรณ์หลายแห่ง ในจังหวัดระนอง เกิดปัญหา ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์ขาดทุน และไม่ผ่านมาตรฐานตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด ซึ่งการจัดระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ตามระดับชั้นสำหรับใช้ในการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้สอดคล้องในแต่ละระดับชั้น เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์นั้น จะมีเกณฑ์การประเมิน ข้อที่ 1 เรื่อง ความสามารถในการบริการสมาชิก ซึ่งเป็นการประเมินว่าสหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิต และการรวบรวมผลผลิต มีสัดส่วนต่อสมาชิกทั้งหมดมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิก กลายเป็นปัญหาสำคัญของสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของ และผู้ใช้บริการของสหกรณ์ ซึ่งหากสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ก็คงไม่มีผู้ใช้บริการ นอกจากนั้นหลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น และในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

ดังนั้น สหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรทางธุรกิจที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจอื่นๆ เน้นการแก้ปัญหา ช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลัก ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะต้องทำกำไรสูงสุด จึงจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในแต่ละด้าน ควรศึกษาความต้องการสมาชิก ความพร้อมของสหกรณ์ ในการรองรับงาน ทั้งทางด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ วัสดุ-อุปกรณ์ และ การจัดการ และควรกำหนดรูปแบบการส่งเสริมในรูปแบบของสหกรณ์ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มากที่สุด

#### 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนา ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในสหกรณ์
- 2) เพื่อยกระดับชั้นสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น และมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อจัดเก็บความรู้จากผู้ที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ สำหรับใช้ในงานส่งเสริมสหกรณ์

#### 1.3 เอกสาร และ คู่มือ/แนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

- 1) ข้อบังคับ/ระเบียบ ของสหกรณ์
- 2) พรบ.สหกรณ์ 2542
- 3) แผนพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์ พ.ศ.2559-2560

#### 1.4 ขอบเขตงานที่จะดำเนินการ

การนำชุดความรู้ไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมสหกรณ์ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ทั้งหมด จำนวน 4 สหกรณ์

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความรู้ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม ที่เข้าไปช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ ให้สมาชิกมีส่วนร่วม

2) ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานส่งเสริมสหกรณ์ได้

3) สมาชิกสหกรณ์ในแต่ละแห่ง มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

4) สหกรณ์มีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับมือกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

## บทที่ 2 กำหนดกรอบดำเนินการ

### 2.1 กลุ่มเป้าหมาย

1) ข้าราชการ พนักงานราชการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ที่มีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสหกรณ์

2) สหกรณ์จำนวน 4 สหกรณ์ ได้แก่

- สหกรณ์กองทุนสวนยางคอคอดกระ จำกัด
- สหกรณ์การเกษตรศุภนิมิตกระบือ จำกัด
- สหกรณ์ออมทรัพย์ ร.25 พัน 2 จำกัด
- สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

### 2.2 เกณฑ์ในการชี้วัด

เป็นการประเมินว่าสหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิต และการรวบรวมผลผลิต มีสัดส่วนต่อสมาชิกมากเพียงใด

คะแนน	สัดส่วนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจ
4	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70
2	ระหว่าง 60-69
0	น้อยกว่าร้อยละ 60

### 2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์นำชุดความรู้ไปใช้ ในสหกรณ์เป้าหมาย ให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

### 2.4 วิธีการปฏิบัติ

- 1) ประชุมชี้แจงคณะทำงานการจัดการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2) รวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดกรอบร่วมกัน
- 4) ประมวลและสรุปเป็นชุดความรู้
- 5) ถ่ายทอดชุดความรู้
- 6) การเข้าถึงชุดความรู้และเทคนิคการนำไปใช้
- 7) การนำชุดความรู้ไปสู่การปฏิบัติตามกลุ่มเป้าหมาย
- 8) ติดตามผล ทบทวนผล และสรุปผลการนำไปใช้
- 9) สรุปกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ

### 2.5 การวัดผล

1) จำนวนสหกรณ์เป้าหมายที่มีสัดส่วนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

## 2.6 แผนปฏิบัติการ

- 1) นำชุดความรู้ไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์เป้าหมาย ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2559-สิงหาคม 2559

## 2.7 บุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์

- 1) กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์
- 2) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- 3) กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

### บทที่ 3 ประมวลและสรุปเป็นชุดความรู้

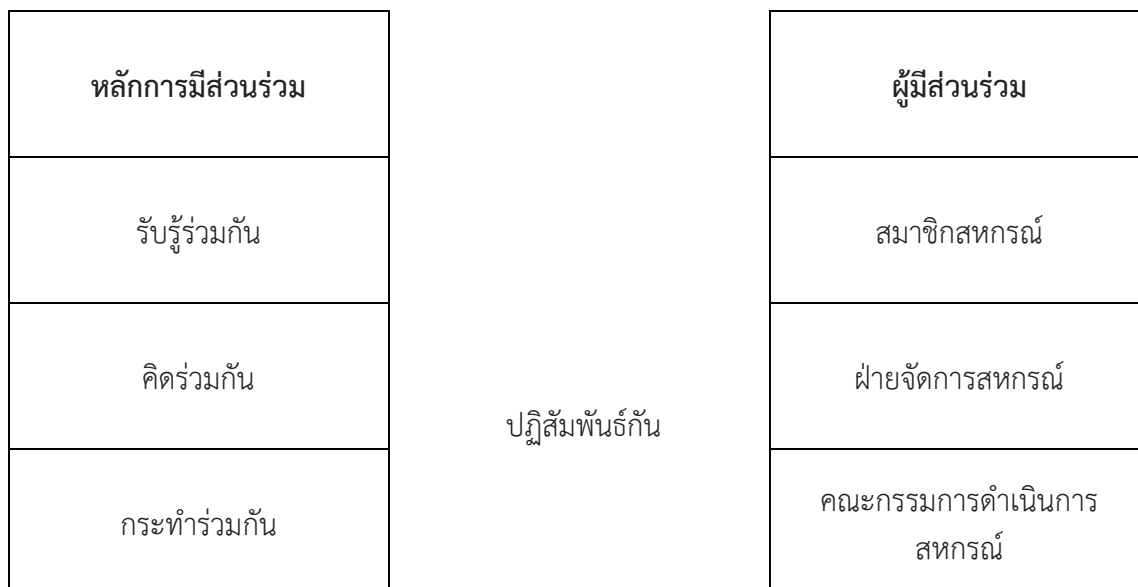
#### 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมกับประโยชน์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา มิได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่ หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชนและรับประโยชน์ร่วมกันโดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน

การร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริงๆ และเป็นอิสระในการแสดงออก เพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ ฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างมีมุมมองในการตัดสินใจคุณค่าเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์ต่างกัน เหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การมีส่วนร่วม เป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิด จิตใจ อารมณ์ และร่างกาย การมีส่วนร่วมมีความหมายมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่ง การมีส่วนร่วมมีความหมายทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ การมีส่วนร่วมครอบคลุมทั้งมิติด้านความสามารถ เวลา และโอกาสที่จะมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นการกระทำ จึงมีทั้งผู้กระทำ ผู้ถูกกระทำหรือผู้รับ และสาธารณชน ผู้เป็นบริบทของการกระทำ

การมีส่วนร่วมเป็นปรากฏการณ์ที่มีความหมายหลากหลาย เป็นความพยายามร่วมกันในสหกรณ์เพื่อแก้ปัญหาและบรรลุความต้องการของตนเอง สหกรณ์ โดยเริ่มจากการ รับรู้ร่วมกัน คิดร่วมกัน และ กระทำร่วมกันในโครงการอย่างต่อเนื่อง



จากภาพที่ 2 แสดงแนวคิดหลักการการมีส่วนร่วมแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ ซึ่งในการทำกิจกรรมมีการใช้หลักการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยทุกฝ่ายต้องรับรู้ร่วมกัน คิด

ร่วมกันและ กระทบร่วมกัน หากทั้งสามฝ่ายใช้หลักการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์ ไม่มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน

### 3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก

- 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ พื้นที่การผลิต ปริมาณธุรกิจที่ทำร่วมกับสหกรณ์ เงินปันผล/เงินเฉลี่ยคืน และ
- 2) ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทักษะคติ ความรู้และความเข้าใจในหลักการและวิธีดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ รวมถึงการนำปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ ได้แก่ อายุและจำนวนปีการศึกษา

### 3.3 เทคนิคในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์อย่างมีส่วนร่วม

- 1) เร่งงานพัฒนาและส่งเสริมความรู้สหกรณ์ไปในพื้นที่มากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ด้วยการส่งวิทยากร และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ลงพื้นที่ เพื่อให้ความรู้แก่สหกรณ์และสมาชิกของสหกรณ์ให้รับรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์ และรับทราบถึงบทบาท และหน้าที่ของสมาชิกที่พึงกระทำต่อสหกรณ์
- 2) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนผู้นำสมาชิกในระดับกลุ่มย่อยเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ต่อสมาชิก
- 3) จัดให้มีการฝึกอบรม และสัมมนาบุคลากรแก่สมาชิก เพื่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้การศึกษาระบบเป็นพิเศษแก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น
- 4) สหกรณ์ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกมากขึ้นผ่านสื่อต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การออกพบปะพูดคุยกับสมาชิก การจัดตั้งศูนย์ข่าวสารสหกรณ์กระจายไปตามกลุ่มของสมาชิก การใช้แผ่นปลิวหรือแผ่นพับ ที่ใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย และมีรูปแบบที่น่าสนใจ รวมถึงต้องมีการส่งข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกมีความตื่นตัว และรับทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ตลอดเวลา
- 5) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์ อาจเป็นการปรับปรุงสำนักงานใหม่ มีชุดแบบฟอร์มของพนักงาน การจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพมาจำหน่าย
- 6) การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการของสหกรณ์ รวมถึงพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ควรจะเป็น ในฐานะบุคลากรของสหกรณ์ซึ่งต้องทำงานตอบสนองสมาชิกซึ่งอยู่ในฐานะ ผู้ใช้บริการผู้ควบคุมและเจ้าของสหกรณ์ รวมถึงพัฒนาให้เกิดอุดมการณ์ที่จะช่วยเหลือและพัฒนางานสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองนำไปสู่การพัฒนาของสหกรณ์ รวมถึงสร้างความประทับใจต่อสมาชิกสหกรณ์ในที่สุด
- 7) การใช้นโยบายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ที่มีส่วนเกินทุนหรือ กำไรสุทธิจากการดำเนินงานแล้วควรจัดสรรคืนให้กับสมาชิกในรูปของเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนเท่าที่จะเป็นไปได้
- 8) การศึกษาถึงความต้องการส่วนใหญ่ของสมาชิกต่อบริการของสหกรณ์ในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการปัจจัยการผลิต ความต้องการสินเชื่อ ความต้องการด้านบริการทางการแพทย์รวมถึงพยายามรับฟังปัญหาและความต้องการจากสมาชิกเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงบริการของ สหกรณ์ให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ได้มากขึ้น และหลากหลายกว่าที่เป็นอยู่



9) การจัดโครงการ/กิจกรรม ที่เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยร่วมกับสหกรณ์ เช่น การจัดงานจำหน่ายสินค้าราคาถูก โดยจำหน่ายในราคาต่ำกว่าท้องตลาด หรือ มีการจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดความสนใจ การรับฝากเงินออมทรัพย์พิเศษ เช่น ฝากเงินเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เดือนละ 99 บาท และระยะเวลา 10 ปี