การพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

นัทธมนต์ พรหมมา

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

นัทธมนต์ พรหมมา

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พฤษภาคม 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษาและคณบดีวิทยาลัยต่อเนื่อง ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....

(ดร.สุนทรีย์ ตั้งศรีวงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง

พฤษภาคม 2556

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.สุนทรีย์ ตั้งศรีวงศ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกด้าน ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอบพระคุณข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยาที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนการให้ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้จนครบถ้วน

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา เพื่อน และน้องทุกคนที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้ศึกษา ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นัทธมนต์ พรหมมา

ชื่อเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา

ผู้ศึกษาค้นคว้า นัทธมนต์ พรหมมา

กรรมการที่ปรึกษา ดร.สุนทรีย์ ตั้งศรีวงศ์

ประเภทสารนิพนธ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555

คำสำคัญ การพัฒนาธุรกิจ, จัดหาสินค้า

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด และนำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยาประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด จำนวน 34 คน โดยใช้เครื่องมือทางการเงินในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากงบประมาณการเงินปี 2555 และเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยค่าร้อยละ และใช้สถิติพรรณาในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพคล่องของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ระยะสั้นให้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดสหกรณ์มีทุนน้อยกว่าหนี้สินที่ต้องชำระในอนาคต สหกรณ์มีเงินลงทุนมาจากเงินรับฝากออมทรัพย์ของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่มีอยู่นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้น้อย สหกรณ์ใช้สินทรัพย์ให้เกิดผลตอบแทนต่ำและประสบผลขาดทุนจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง เช่น ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากออมทรัพย์และค่าเสื่อมราคา

แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด พบว่าควรมอบหมายให้กรรมการรับผิดชอบดูแลในแต่ละด้านโดยเฉพาะ ทั้งด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ควรมีการฝึกอบรมทักษะ วิธีการดำเนินธุรกิจ ควรกำหนดวงเงินอนุมัติการสั่งซื้อสินค้าตามความเหมาะสมแก่หน้าที่ ควรหาแนวทางในการเพิ่มธุรกิจ หรือเพิ่มยอดขาย ควรวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว ควรมีการเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสมาชิก และการสำรวจความพึงพอใจการบริการของพนักงาน

Title THE DEVELOPMENT OF MERCHANDISING FACTOR'S MANAGEMENT FOR PHAYAO AGRICULTURAL LAND COOPERATIVE LIMITED

Author Natthamon Promma

Advisor Dr.Suntaree Tungsriwong

Academic Paper Independent Study, M.B.A., University of Phayao, 2012

Keywords Development Business, Supplier

ABSTRACT

The study aims to investigate the administration of agricultural cooperative business in Muang and Pong districts, Phayao. There are 34 participants working for the cooperatives from both districts as a sample group of informant. Questionnaires are used to collect the data in the study. The data are analyzed by means and standard deviation.

The findings reveal that firstly, liquidity of cooperative management depends on debt payment from short-term debtors. Secondly, the cooperative has much debt more than the capital of investment. Thirdly, the most of the cost of investment comes from the saving money of the members. Finally, the cooperatives gain less profit from their own high investment. In terms of solution of the cooperative management, it shows that the best management should be done under a special responsibility of each branch of a cooperative. Seminar and training for the staff should be run regularly. Marketing promotion should be planned and marketplace must be expanded both in short-term and long-term. The research for customs' and service satisfaction for cooperative is also needed.

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
	สมมติฐานของการศึกษา	5
	ขอบเขตของการศึกษา	5
	กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
	ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	7
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	8
	บริบทของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด	8
	แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์	12
	ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์	19
	ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	25
	เทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmark)	31
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
3	**วิธีดำเนินการศึกษา**	35
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
	เครื่องมือที่ใช้และการรวบรวมข้อมูล	35
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	36
	การวิเคราะห์ข้อมูล	36

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการศึกษา**	39
	ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยาจำกัด โดยการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด	39
	ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปเมืองพะเยา จำกัด	42
5	**บทสรุป**	50
	สรุปผลการศึกษา	50
	อภิปรายผลการศึกษา	52
	ข้อเสนอแนะ	53
บรรณานุกรม		55
ภาคผนวก		58
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า		63

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

1 แสดงผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด... 3

2 แสดงผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด..... 4

3 ปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย..... 11

4 แสดงอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยาจำกัด เทียบเคียงกับสหกรณ์ต้นแบบ..... 41

5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม 42

6 แสดงร้อยละของการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ 45

7 แสดงค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ..... 48

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

สารบัญภาพ

ภาพ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการศึกษา 6

2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ... 11

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดขึ้นมาจากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ทำให้ทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือ ด้วยการนำการสหกรณ์มาใช้ และได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์เพื่อหาทุนขึ้นที่จังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ สหกรณ์ในประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการและสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน สหกรณ์ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์สำหรับผู้มีอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำนา เลี้ยง-สัตว์ ทำไร่ ทำสวน ฯลฯ มีวัตถุประสงค์หลายอย่างครอบคลุมครบวงจรการประกอบอาชีพและการดำรงชีพของสมาชิก ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ จัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ ด้วยการระดมทุนจากสมาชิกทั้งในรูปของการฝากเงิน และการถือหุ้นเพิ่ม หาแหล่งเงินกู้ภายนอกเพิ่มเติม เพื่อนำมาดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

2. ธุรกิจการซื้อ จัดหาปัจจัยการผลิตได้แก่ ปุ๋ย พันธุ์พืช ยาปราบศัตรูพืชเครื่องมือการเกษตร เพื่อเพิ่มผลิตผลของสมาชิก รวมทั้งเครื่องอุปโภคที่จำเป็นในการดำรงชีวิตมาบริการแก่สมาชิกด้วย

3. ธุรกิจการขาย จัดการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกมาจัดการจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้สมาชิกขายผลิตผลได้ในราคาดี การที่จะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถจำหน่ายผลิตผลได้ในราคาสูง การดำเนินการในขั้นตอนของการผลิตจนถึงการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จ จะต้องอยู่ในกลุ่มผู้ผลิตเท่านั้น จึงจะสามารถกำหนดราคาให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ผลิตได้

สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน เกิดขึ้นเมื่อรัฐบาลได้นำวิธีการปฏิรูปที่ดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรที่ไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีไม่เพียงพอในการประกอบอาชีพ ให้ได้มีที่ดินทำกิน

และอยู่อาศัยอย่างมั่นคงถาวร และถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายสิทธิการถือครองที่ดินสู่เกษตรกร และยังมีเป้าหมายที่จะให้เกษตรกรได้เข้ามาอยู่รวมกลุ่มกันเป็นชุมนุมในรูปของสถาบันเกษตรกร เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และรับบริการจากรัฐในการจัดให้มีสาธารณูปโภคต่าง ๆ อีกทั้งส่งเสริมความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้นโดยเฉพาะการปรับปรุงปัจจัยการผลิต สินเชื่อ และการตลาด ซึ่งเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะอยู่ในเขตหรือนอกเขตปฏิรูปที่ดิน จะประสบปัญหาด้านปัจจัยการผลิต ด้านสินเชื่อ และด้านการตลาดอยู่เสมอ และไม่สามารถจะช่วยเหลือตนเองได้ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร (ส.ป.ก.) จึงร่วมมือกับกรมส่งเสริมสหกรณ์พิจารณากำหนดรูปแบบของสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินขึ้น ในรูปของสหกรณ์ชนิด จำกัด ประเภท “สหกรณ์การเกษตร” เรียกว่า “สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน”

ในปี 2555 สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพะเยามีจำนวนทั้งสิ้น 45 แห่ง เป็นรูปแบบปฏิรูปที่ดินอยู่ 2 แห่ง มีหลายสหกรณ์ที่ยังขาดความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านบุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ และยังไม่มีแนวทางในการบริหารธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์ประสบกับปัญหาผลขาดทุน และไม่ผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ยังมีปัญหาอุปสรรค และพบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายยังไม่ได้วางระบบอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา อีกทั้ง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรอาจขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของคณะกรรมการ และระบบสหกรณ์ไม่ได้พัฒนาเท่าที่ควร

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2523 ตั้งอยู่เลขที่ 98 หมู่ 18 ถนนพหลโยธิน ตำบลแม่ปืม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการสมาชิกในเขตปฏิรูปที่ดิน ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิก 840 คน ทุนเรือนหุ้น 6,401,380 บาท ดำเนินธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตร และการผลิตสินค้า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีทางบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 ปรากฏดังนี้

ธุรกิจรับฝากเงิน ระหว่างปีสหกรณ์มีการรับฝากเงินจากสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวน 41,336,254.12 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 1,745,663.50 บาท มีเงินรับฝากคงเหลือ 1,523 บัญชี โดยเป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 92.45

ธุรกิจสินเชื่อ ระหว่างปีสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก จำนวน 19,836,106 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 9,533,852 บาท หรือร้อยละ 92.54 มีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 1,174,404.98 บาท

ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ระหว่างปีสหกรณ์จำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น จำนวน 27,450,028.55 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 17,204,217.40 บาท หรือ 1.68 เท่า ผลการ

ดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 449,313.52 บาท เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูง ณ วันสิ้นปี สหกรณ์มีน้ำมันเชื้อเพลิงขาดบัญชี ซึ่งตัดลดหย่อนตามมติคณะกรรมการเป็นน้ำมันสูญระเหยแล้ว จำนวน 2,305.83 ลิตร คิดเป็นเงินตามราคาขาย 83,198.84 บาท

ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ระหว่างปีสหกรณ์จำหน่ายข้าวสารและข้าวเปลือกเป็นเงิน 833,051 บาท ผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจจำนวน 19,650.32 บาท เนื่องจากมีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูง

ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ระหว่างปีสหกรณ์ได้ผลิตน้ำดื่มเพื่อจำหน่าย จำนวน 381,295 บาท ผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 24,988.58 บาท และผลการดำเนินงานย้อนหลัง ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

รายการ	**ผลการดำเนินงาน กำไร/(ขาดทุน)**		
	2555	**2554**	**ผลต่าง (+/–)**
ธุรกิจสินเชื่อ	1,431,634.83	1,416,888.39	14,746.44
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	(499,313.52)	(10,564.66)	(488,748.86)
ธุรกิจรวบรวมฯ	(19,650.32)	7,956.19	(11,694.13)
ธุรกิจแปรรูปฯ(น้ำดื่ม)	(127,560.49)	(24,955.58)	(102,604.91)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(2,550,109.70)	(721,364.18)	(1,828,745.52)

จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนในหลายธุรกิจ และขาดทุนในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมากที่สุด ซึ่งอาจเกิดจากการบริหารจัดการธุรกิจที่ยังหารายได้จากอุปกรณ์ที่ลงทุนไม่คุ้มกับรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็นค่าเสื่อมราคาอาคาร เครื่องจักร อาคาร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ปั๊มน้ำมัน ซึ่งมีแนวโน้มจะขาดทุนเพิ่มขึ้นในปีต่อไป แต่อย่างไรก็ตามหากบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะสามารถอำนวยประโยชน์ให้กับสมาชิกได้ และช่วยสร้างความเจริญเติบโต ความมั่นคงให้แก่ธุรกิจสหกรณ์ และอำนวยประโยชน์แก่สังคมได้เป็นอย่างดี โดยสหกรณ์ลงทุนในปั๊มน้ำมัน เพื่อบริการสมาชิกในพื้นที่ตำบลแม่ปืม และบริเวณใกล้เคียงได้ แต่ยังขาดการบริหารจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ของสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจนี้ ในด้านบุคคล คือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการ

จัดการ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิธีการบริหารธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายในสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด โดยเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และกำไรสุทธิประจำปีมาโดยตลอด และได้รับคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดพะเยา ประจำปี พ.ศ.2546-2550 ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นแห่งชาติ ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นด้านบริหารจัดการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย เช่น รางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ประจำปี 2553 (ภาคเหนือ) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โครงการ 3 ประสานเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ (Win Win Relationship) พ.ศ.2550 รางวัลปั๊มน้ำมันดีเด่น รางวัลบางจากสดใส ประจำปี 2545-2548 ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ไม่ให้ประสบผลขาดทุนในปีต่อ ๆ ไป และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในธุรกิจอื่นของสหกรณ์ จนนำไปสู่การผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป จากตาราง 2

ตาราง 2 แสดงผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

(หน่วย: พันบาท)

รายการ	ผลการดำเนินงาน กำไร/(ขาดทุน)				
	2555	2554	2553	2552	2551
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	1,015	1,440	1,814	2,616	1,026
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	54,499	50,238	5,206	4,887	3,873

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด (สหกรณ์ต้นแบบ)

2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

สมมติฐานของการศึกษา

1. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด มีการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแตกต่างกัน

1.1 การบริหารจัดการด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

1.2 การบริหารจัดการด้านเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

1.3 การบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

1.4 การบริหารจัดการด้านการจัดการของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

ขอบเขตของการศึกษา

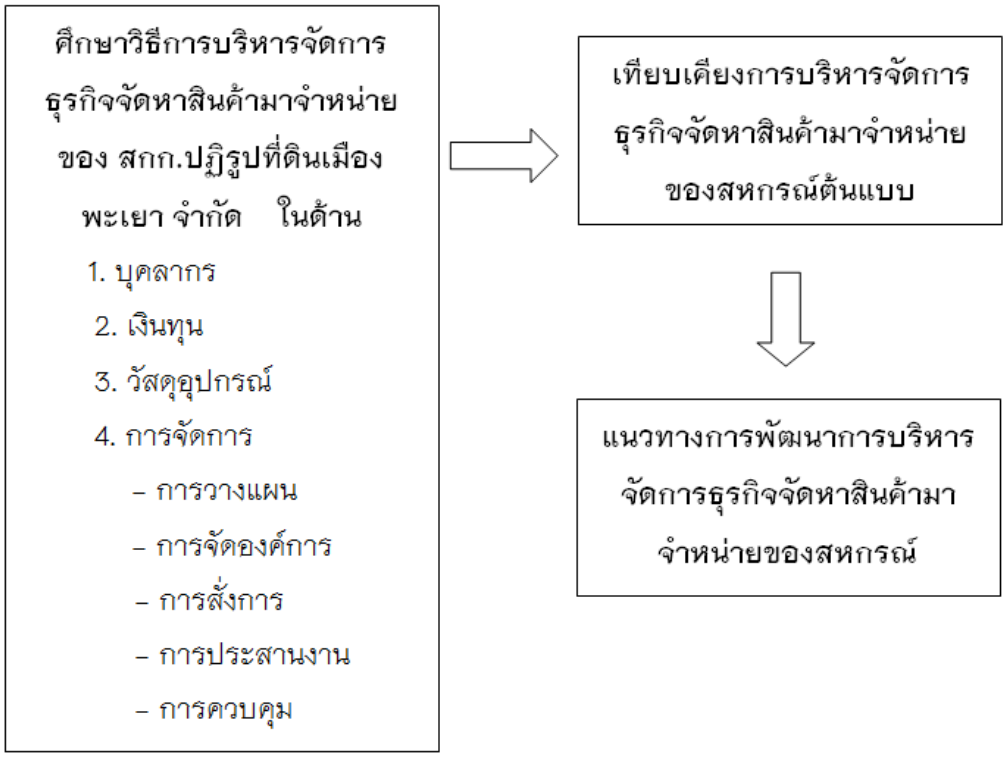
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเรื่องนี้ คือคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

2. เปรียบเทียบการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด กับสหกรณ์ต้นแบบในด้านบุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ โดยการใช้รายงานกิจการ ข้อมูลทางการเงินปี 2555 และการออกแบบสอบถาม

กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัด ตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และเป็นผู้กำหนดนโยบายของสหกรณ์

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง ธุรกิจที่สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องพ่นยาฆ่าแมลง ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง

ฯลฯ ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น เช่น น้ำมัน น้ำดื่มฯลฯ มาขายให้แก่สมาชิกและผู้ที่มิใช่สมาชิก

การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดกิจกรรม เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ โดยมีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการ 4 ประการ ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management)

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปแก้ไขปัญหาการขาดทุนและใช้เป็นแนวทางพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. สหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้า มาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปเมืองพะเยา จำกัด โดยศึกษาตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด
2. แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์
3. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์
4. ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
5. เทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmark)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริบทของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันสืบเนื่องจากการประกาศจัดตั้งจังหวัดพะเยา เป็นจังหวัดที่ 72 ของประเทศ เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2520 และในส่วนราชการได้โอนหน่วยงานทางราชการต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่ประชาชน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ให้ความสะดวกต่อการติดต่องานของประชาชน ต่อมาในปี 2521 จังหวัดพะเยา ได้มีการประกาศที่ดินในเขตป่าเสื่อมโทรมเข้าเป็นเขตทำกินและประกาศเป็นเขตปฏิรูปที่ดิน ป่าห้วยบง–ห้วยเคียน เขตตำบลแม่ปืม ตำบลต๋ำ ตำบลต๋อม และตำบลท่าวังทอง บางส่วน เป็นแห่งแรกในจังหวัดพะเยา เพื่อให้เกษตรกรเข้าทำกิน และเกษตรกรที่เข้าทำกินจะต้องมีคุณสมบัติเป็นเกษตรกรจริง โดยทาง ส.ป.ก. จัดสรรที่ดินทำกินให้รายละ 10 ไร่ และเกษตรกรที่เข้าทำกินหรือทำประโยชน์ในที่ดินดังกล่าวจะต้องรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่มสหกรณ์เพื่อมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ทางสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดพะเยา จึงร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา ยื่นขอจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์จัดตั้งเป็น สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2523 เลขทะเบียนที่ กสน.116/2523 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขที่ตั้งปัจจุบัน 137 หมู่ 15 ตำบลแม่ปืม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวนสมาชิกแรกตั้ง 115 คน จำนวนกลุ่มสมาชิก 10 กลุ่ม ท้องที่ดำเนินงาน ตำบลต๋ำ ตำบลต๋อม ตำบลแม่ปืม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

ทุนเรือนหุ้นเมื่อแรกตั้ง (หุ้นละ 50 บาท) เป็นเงิน 115 หุ้น เป็นเงิน 5,750 บาท วัตถุประสงค์เพื่อให้เกษตรกรได้รับที่ดินทำกินในเขตปฏิรูปที่ดินรวมตัวกันเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน ผลการดำเนินงานในปีแรก มีปริมาณธุรกิจ 95,432 บาท มีกำไรในการทำธุรกิจ 1,908.64 บาท

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 98 หมู่ 18 ตำบลแม่ปืม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีจำนวนสมาชิก 804 คน แบ่งเป็น 12 กลุ่ม ท้องที่ดำเนินงานอยู่ในตำบลต๋ำ ตำบลต๋อม ตำบลท่าวังทอง และตำบลแม่ปืม ทุนเรือนหุ้น 6,401,380 บาท (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท) ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 43,674.203.61 บาท

วัตถุประสงค์ สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
2. รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
3. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
4. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
5. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
6. ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
7. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

การดำเนินงาน สหกรณ์ต้องทำธุรกิจบริการสมาชิกโดยการให้เงินกู้ รวมกันผลิต รวมกันซื้อ รวมกันขาย รวมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือตนเองตามกำลังความสามารถ

การรับฝากเงิน สหกรณ์อาจรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นหรือสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับฝาก ดอกเบี้ย การถอนเงินฝากและอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ให้สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

การให้เงินกู้ เงินกู้นั้นอาจให้ได้แก่

1. สมาชิกของสหกรณ์

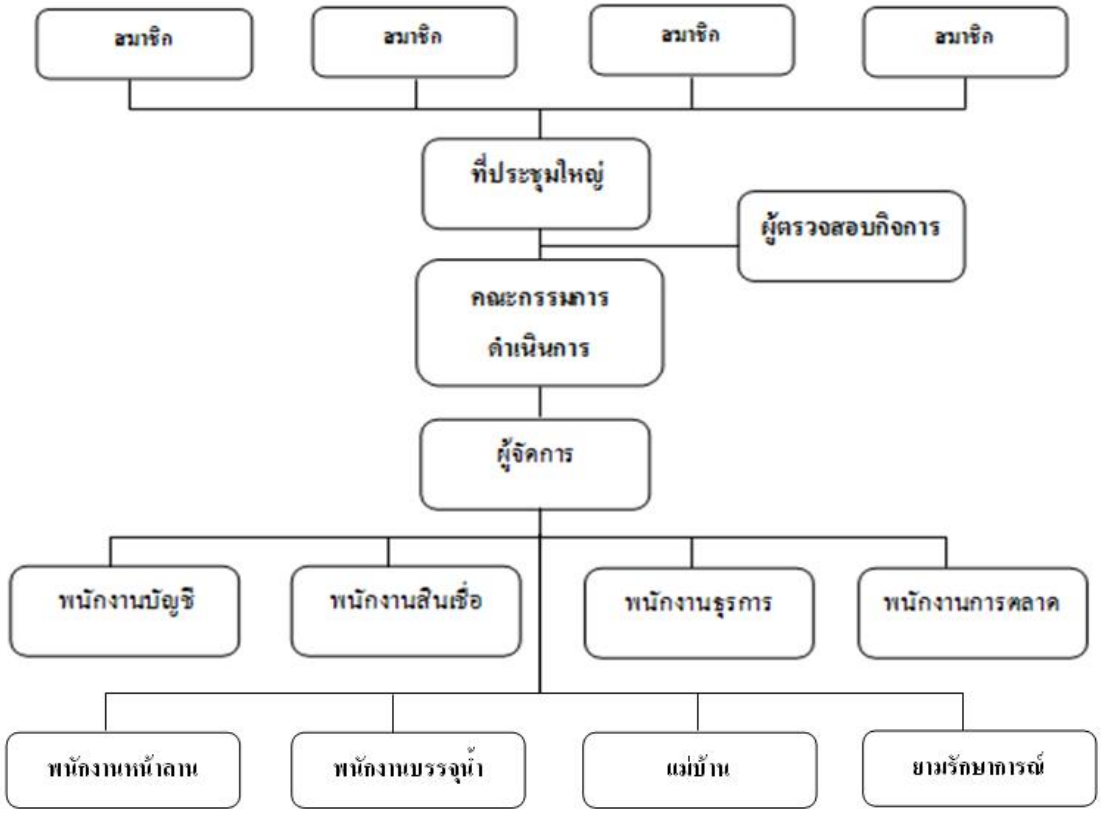
2. สหกรณ์อื่น

การให้เงินกู้แก่สมาชิกนั้น ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ได้ตาม ข้อบังคับนี้และตามระเบียบของสหกรณ์ ข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ ประเภทและจำกัดแห่งเงินกู้ หลักประกันสำหรับเงินกู้ ลำดับแห่งการให้เงินกู้ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การส่งชำระหนี้เงินกู้ การควบคุมหลักประกัน การเรียกคืนเงินกู้และอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาให้กู้ได้ต่อเมื่อสหกรณ์มีเงินทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

การฝากหรือการลงทุนของสหกรณ์ เงินของสหกรณ์นั้นสหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ตามกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด ภายใต้กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยให้คำนึงถึงความมั่นคงและประโยชน์สูงสุดที่สหกรณ์หรือสมาชิกจะได้รับ

วงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกัน ที่ประชุมใหญ่อาจกำหนดวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันสำหรับปีหนึ่ง ๆ ไว้ตามที่จำเป็นและสมควรแก่การดำเนินงาน วงเงินซึ่งกำหนดดังว่านี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ถ้าที่ประชุมใหญ่ยังมิได้กำหนดหรือนายทะเบียนสหกรณ์ยังมิได้ให้ความเห็นชอบวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันสำหรับปีใด ก็ให้ใช้วงเงินกู้ยืมสำหรับปีก่อนไปพลาง การกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกัน สหกรณ์อาจกู้ยืมเงินหรือออกตั๋วสัญญาใช้เงินหรือตราสารการเงิน หรือโดยวิธีอื่นใดสำหรับใช้เป็นทุนดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นควร ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายในวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันประจำปี

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 804 คน คณะกรรมการ 7 คน ผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน เจ้าหน้าที่ตลาด 1 คน พนักงานหน้าลาน 3 คน พนักงานบรรจุน้ำจำนวน 3 คน แม่บ้าน 1 คน และยามรักษาความปลอดภัย 1 คน ดังนี้



ภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

ตาราง 3 ปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

(หน่วย: พันบาท)

รายการ	ปริมาณธุรกิจจัดหา				
	ปี 55	ปี 54	ปี 53	ปี 52	ปี 51
สินค้าการเกษตร	2,835	1,798	2,342	2,777	2,527
น้ำมันเชื้อเพลิง	23,832	8,320	2,958	4,559	3,524
รวม	26,667	10,118	5,300	7,336	6,051

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด, (2555)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์การเกษตร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546; หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง “สหกรณ์ที่เกษตรกรรวมตัวกันตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรสมาชิกให้ดีกว่าเดิม สหกรณ์การเกษตรมีหน้าที่ในการส่งเสริมการผลิต เพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก อันหมายถึงการดำเนินงานของ สหกรณ์ในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น การให้สินเชื่อเกษตรกร การรับเงินฝาก การจัดหาสินค้าเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตมาจำหน่ายแก่สมาชิกตลอดจนการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกออกจำหน่ายหรือแปรรูป การส่งเสริมการเกษตรและติดตั้งเครื่องสูบน้ำ จัดระบบท่อน้ำ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกยิ่งขึ้น”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551; หน้า 1-4) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง “สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพท้องที่และลักษณะการประกอบอาชีพ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิก ได้แก่ การให้กู้เงิน การรับเงินฝาก การจัดหาสินค้าวัสดุการเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย การรวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย การจัดระบบส่งน้ำ ระบายน้ำ การใช้น้ำ การส่งเสริมและการเผยแพร่วิชาการเกษตรและการอุตสาหกรรมในครัวเรือนและการให้บริการอื่น ๆ แก่สมาชิก”

สรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตร คือ การรวมกลุ่มกันของผู้มีอาชีพการเกษตรจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การให้สินเชื่อเงินกู้ การรับเงินฝาก การจัดหาสินค้าวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย การรวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดจำหน่าย เพื่อช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไป จะกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 5 ประการดังนี้

1. การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพ และใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม

2. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยรับฝากเงินจากสมาชิก ทั้งฝากประจำและฝากสะสม

3. ช่วยเหลือสมาชิกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสิ่งของอื่น ๆ ที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม

4. ช่วยเหลือสมาชิกในการจำหน่ายผลิตผลของสมาชิกให้ได้ในราคาดี ไม่ถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง โดยการรวบรวมหรือแปรรูปผลิตผลที่สมาชิกผลิตได้ แล้วติดต่อจำหน่ายแก่ผู้ซื้อคราวละมาก ๆ ซึ่งจะทำให้ได้ราคาสูงกว่าที่สมาชิกแต่ละคนจะทำการจำหน่ายเอง ทั้งยังให้ความเป็นธรรมในด้านการ ชั่ง ตวง วัด และจัดคุณภาพผลิตผลของสมาชิกอีกด้วย

5. ส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการเกษตรกรแผนใหม่ให้แก่สมาชิกทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกได้รับผลผลิตมากขึ้น โดยวิธีการแนะนำพันธุ์พืชที่เหมาะสม การใช้ปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช ตลอดจนเทคนิคในการผลิตที่ทันสมัยและเหมาะสม

วัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นเพียงวัตถุประสงค์สำคัญที่สหกรณ์การเกษตรสมควรจะกำหนดไว้ แต่สหกรณ์สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นรายละเอียดและเหมาะสมเพิ่มเติมอีกก็ได้ (กฤษดา ดีวัน, 2551: หน้า 17) ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจที่สำคัญ ๆ ของสหกรณ์การเกษตรมีหลายธุรกิจ ในการนี้จะศึกษาเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

กฤษดา ดีวัน (2551; หน้า 30) ได้กล่าวถึงการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรไว้ว่า ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายแก่สมาชิก สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินงานแบบร้านสหกรณ์ ที่จัดหาสิ่งของต่าง ๆ มาเตรียมไว้เพื่อขายแก่สมาชิก แต่สหกรณ์การเกษตรจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการเพาะปลูกเช่น เครื่องสูบน้ำ รถไถขนาดเล็ก ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ฯลฯ กับสิ่งของที่จำเป็นในครอบครัวสมาชิกเช่น ข้าวสาร ฯลฯ มาขายแก่สมาชิก โดยสหกรณ์ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดหา สหกรณ์จะสอบถามความต้องการสิ่งของดังกล่าวจากสมาชิกเป็นคราวๆ แล้วจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของและจำนวนตามใบสั่งซื้อของสมาชิกเท่านั้น

2. การขายปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงกับความสูญเสียและสมาชิกจะซื้อได้ในราคาถูกกว่าการซื้อด้วยเงินเชื่อ นอกจากนี้ เพื่อความสะดวก

สำหรับสมาชิกสหกรณ์ จะใช้วิธีโอนเงินกู้ของสมาชิกมาชำระค่าสิ่งของ หรือใช้เงินฝากของสมาชิกมาชำระค่าสิ่งของ หรือหักเงินค่าผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกที่สหกรณ์ขายได้มาชำระสิ่งของ

ทฤษฎีอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2549) ได้อธิบายถึง สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคล้าย ๆ กับหลักและอุดมการณ์ของทางศาสนา คือ มุ่งที่จะสอนให้คนเป็นคนดีมีศีลธรรม ให้เป็นคนซื่อสัตย์สุจริตและเสียสละ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบและเบียดเบียนกัน และให้รู้จักช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้มนุษย์ได้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข และอยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ดังนั้นหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์มาก หาไม่แล้วการสหกรณ์ก็คงจะไม่เจริญก้าวหน้าอย่างที่กำลังเป็นอยู่ในหลายประเทศ เช่น ที่สวีเดน เดนมาร์ก เยอรมนี เกาหลี ญี่ปุ่น และอินเดีย อย่างเช่นทุกวันนี้อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) หมายถึง ความเชื่อร่วมกันที่ว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551; หน้า 10)

โดยดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม การไม่แสวงกำไร และการให้การศึกษาอบรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย และขณะเดียวกันก็เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกระทำการใด ๆ ที่จะเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นผลดีต่อชุมชนและสังคมด้วย

ซึ่งในบางครั้งหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์อาจจะเป็นเรื่องเดียวกัน หรือไม่อาจจะแตกต่างกันบ้างในบางข้อก็ได้ เพราะแท้จริงแล้วหลักปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้นำสหกรณ์รอชเดลนำมาใช้ในการดำเนินงานในระยะแรก ๆ นั้น ก็ล้วนแต่เป็นหลักที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและความเป็นธรรมในหมู่สมาชิกด้วยกัน และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน จึงเป็นได้ทั้งหลักการและอุดมการณ์ในเวลาเดียวกัน เช่น หลักประชาธิปไตย หลักการไม่แสวงหากำไร และหลักการศึกษาเป็นต้น แล้วต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่โดยทั่วไปแล้วหลักการสหกรณ์จะการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์

และสภาพสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม แต่อุดมการณ์สหกรณ์นั้นจะยืนยงคงอยู่คู่สหกรณ์ตลอดไปไม่เปลี่ยนแปลง

หลักสหกรณ์ (Principles of Co-operation) หมายถึง “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรม” กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551; หน้า 11) เป็นไปตามข้อกำหนดที่สหกรณ์จะต้องถือปฏิบัติ ซึ่งในระยะแรก ๆ เราทราบกันดีในนาม หลักสหกรณ์รอชเดลที่เรียกเช่นนั้นเพราะเป็นหลักปฏิบัติที่สหกรณ์รอชเดลเป็นผู้กำหนดขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ.1966 ก็มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เรียกว่าหลักสหกรณ์สากล และท้ายที่สุดได้แก้ไขอีกครั้งหนึ่งเมื่อปี ค.ศ.1995 คือ หลักสหกรณ์ปัจจุบันซึ่งมี 7 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา ดังนี้

1. พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติ-บุคคล) ไม่ใช้ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

2. อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3. สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ใดรับสมาชิกสมทบจำนวนมากก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่า

เทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่น ๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับดังนี้ คือ

1. เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ โดยอาจกันไว้เป็นทุนสำรองซึ่งอย่างน้อย ๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งที่นำมาแบ่งปันกันไม่ได้
2. เพื่อตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์
3. เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

3.1 หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

3.2 ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของมวลสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์การอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุน โดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำ

การดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงธำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

1. สมาชิกกรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือทำสัญญาใดตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2. การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Trainning and Information)

สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิผล และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

1. หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสหภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่า ซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

2.1 การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคตมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

2.2 การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถและทักษะรวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

2.3 ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3. หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

1. แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศและสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบการวิจัยและการพัฒนา ฯลฯ

3. วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ขั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

1. สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ

ซึ่งหมายความว่าเป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถและอนาคตของคนรุ่นหลัง

2. เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั้นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545; หน้า 12)

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หรือการบริหารและการจัดการ โดยภาพรวมการบริหารและการจัดการหมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยคำว่า การบริหาร Administration ใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นการกำหนดนโยบายที่สำคัญ และกำหนดแผนซึ่งเป็นคำนิยมใช้ในการบริหาร ส่วนคำว่า การจัดการ Management เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (เปรื่อง กิจรัตน์ภร, 2543; หน้า 41)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535; หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการทดแทนกันได้ สำหรับคำว่า Management ซึ่งในอดีตแม้จะมีการพยายามเน้นคำว่า การบริหาร ให้สัมพันธ์กับคำว่า Administration ซึ่งเป็นการบริหารงานของภาคราชการและองค์การที่มิได้มุ่งทำกำไรนั้น และพยายามจะแยกใช้คำว่า การจัดการ ให้เป็นเรื่องของการบริหารงานในภาคธุรกิจเอกชนเป็นการเฉพาะก็ตาม แต่ในความเป็นจริงในทุกวันนี้ เนื่องจากบทบาทของภาคธุรกิจได้ขยายเติบโตขึ้นมาก พร้อมกับงานของภาครัฐบาลก็คาบเกี่ยวกับงานของภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิดจนไม่อาจแยกออกจากกันได้ สภาพเช่นนี้ได้ทำให้การบริหารงานของทั้งสองภาคเหมือนกันและน่าจะมีความหมายในลักษณะเดียวกัน

สมภพ สุกช่วง (2541; หน้า 53) กล่าวว่า การให้นิยมของคำว่า การบริหารมีอยู่ต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์การใช้ความคิดเห็นและความเข้าใจที่แตกต่างกัน ไม่มีคำใดเป็นมาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ละคำให้ความหมายและความเข้าใจแก่ผู้ใช้ในลักษณะเดียวกัน เช่น การบริหาร คือ กระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานสำเร็จลงโดยการใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุเข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

จากคำจำกัดความที่นักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า การบริหารจัดการ หรือการบริหารและการจัดการดังกล่าวข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า

การบริหาร หมายถึง การประสานงาน การกำหนดแนวทางที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ รวมถึงเป็นกระบวนการที่ทำให้งานสำเร็จลง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น

การจัดการ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน หรือการกำหนดความสัมพันธ์ของกลุ่มภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน โดยเน้นที่การกำหนดนโยบาย การร่วมประสานงาน และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยอาศัยทรัพยากรที่สำคัญในองค์การมาช่วยในการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการในการบริหารเพราะประสิทธิภาพการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545; หน้า 57–88)

1. บุคคล (Man) การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การผ่านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงาน เป็นต้น การทำงานของคนที่ใช้สติปัญญาและกำลังแรงงานประกอบอาชีพสามารถสนองความต้องการของสังคมทั้งสิ้น

2. เงินทุน (Money) เป็นการบริหารเงินทุนขององค์การ เช่น สถานะทางการเงิน กิจกรรมทางการเงินและโอกาสในการลงทุน เป็นต้น ซึ่งเงินทุนที่ใช้ในการผลิตและการบริหารนี้จะถูกแปลความหมายไปถึงเงินทุนที่ใช้ในการซื้อเครื่องมืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิตก็ตาม

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ประสิทธิภาพในการแปรรูปขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดการวัสดุอุปกรณ์ การจัดการคุณภาพ เป็นต้น

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การและความสามารถในการบริหารงาน เช่น โครงสร้างขององค์การ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงานหรือผู้บริหาร เป็นต้น การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้นำเอาทรัพยากรบุคคลและเงินทุนมารวมกัน เพื่อการบริหารและบริการ โดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการขาดทุนถ้าหากผลของการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2539; หน้า 13–15) กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ 5 ประการ ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ระยะเวลาที่ใช้ในการบริหารงาน ได้แก่

1. วางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้และหนทางที่ทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งมี 2 ขั้นตอนคือ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย

1.2 การวางแผนเพื่อให้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การคือ การจัดการโครงสร้างงาน ที่ประกอบด้วยการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนกหรือกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโครงสร้างที่ดีต้องชี้ชัดว่าใคร ต้องทำงานใดและใครต้องรายงานต่อใครเพื่อเกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ

2.1 โครงสร้างขององค์กร (organization structure)

2.2 การจัดแผนกงาน (organization departments)

2.3 การมอบหมายงาน (delineation)

2.4 การรวมอำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจหน้าที่ (centralization and decentralization)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

3.1 การจัดหาบุคลากร

3.2 การพัฒนาบุคลากร

3.3 การบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

4.1 การจูงใจ (motivation)

4.2 การสั่งงาน (order)

4.3 การติดต่อสื่อสาร (communication)

4.4 การประสานงาน (coordination)

5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ การควบคุมจึงต้องพิจารณาว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นการวัด ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

5.1 การดำเนินการควบคุม

5.1.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ

5.1.2 การควบคุมขณะดำเนินการ

5.1.3 การควบคุมหลังเสร็จสิ้นดำเนินการ

5.2 กระบวนการในการควบคุม

5.2.1 กำหนดมาตรฐานของงาน

5.2.2 การตรวจสอบและวัดผลก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติ

5.2.3 การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2.4 การแก้ไขข้อผิดพลาดการจัดการ

การบริหารจัดการสหกรณ์

ประพันธ์ เศวตนันท์ (2538; หน้า 173–175) ได้กล่าวถึง การจัดการสหกรณ์ไว้ว่า เพื่อให้การจัดการสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินการควรทำดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการในเรื่องการรับสมาชิก และเมื่อสมาชิกออกจากสมาชิกภาพ
2. ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
3. กำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
4. ดำเนินการเรื่องการจ้างและการเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์ รวมทั้งผู้จัดการ
5. จัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน
6. อนุมัติการทำสัญญาทางธุรกิจกับผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ค้าส่ง
7. ตรวจสอบกิจการอย่างเพียงพอเพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการได้ทำตามนโยบายของสหกรณ์

สุชิน ปลีหะจินดา (2537; หน้า 43–44) กล่าวถึงปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

1. คน (Man) ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย

2. เงิน (Money) สหกรณ์สามารถระดมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้น และเงินฝาก

2.2 จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมทุนสำรองและทุนต่าง ๆ ที่ได้จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

2.3 จากสถาบันการเงินแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ได้แก่ การกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจากทางราชการ

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ในที่นี้วัสดุอุปกรณ์จะรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักรและสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ของสหกรณ์ ด้วยการที่สหกรณ์จะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การลงทุนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วย

4. การจัดการ (Management) การจัดการ คือ การนำทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เข้าประสานกัน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานกิจการของสหกรณ์ให้ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา (2527; หน้า 69) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการวินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการและการปฏิบัติงานธุรกิจประจำวัน ซึ่งยังผลให้มีกำไรสูงสุดเท่าที่จะสูงได้ โดยต้องให้สิ่งที่ใส่เข้าไปในการประกอบการสหกรณ์ (I, Input) เมื่อคิดเป็นตัวเงินน้อยกว่าจำนวนเงินทั้งหมดที่ทำออกมา (O, Output)

1. สหกรณ์ควรมีคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และผู้จัดการสหกรณ์ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการสูง โดยเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์ นอกจากมีความสามารถสูงแล้ว ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้แนวทางการปฏิบัติทางสหกรณ์ รู้หลักและวิธีการจัดการธุรกิจทั่วไป คุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์ดำเนินการ ปัญหาของสหกรณ์

2. สหกรณ์ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดี โดยการประหยัดค่าใช้จ่ายและต้องวิเคราะห์ธุรกิจสหกรณ์เป็นระยะ ๆ เพื่อค้นหาแนวทางปรับปรุง

3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะต้องเอาอกเอาใจสมาชิกสหกรณ์และปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นกันเอง ทั้งนี้เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการดำรงอยู่ได้ของสหกรณ์กับเป็นนายจ้างของตนด้วย

4. สหกรณ์ต้องอำนวยบริการต่างๆ ให้เป็นที่พอใจของสมาชิก เช่น ความเที่ยงตรงในการชั่งตวง และการกำหนดคุณภาพ ฯลฯ

5. สหกรณ์ต้องปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อจัดการกับผลิตภัณฑ์เกษตรกรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ (2542; หน้า 30-37) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารจัดการสหกรณ์ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จลุลวง ประกอบด้วย

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดการทำงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบระเบียบและเป้าหมายที่แน่นอน มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงานตลอดจนกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้และระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผน เป็นต้น การจัดการสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า สหกรณ์ใดที่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าแล้ว เปรียบเสมือนว่าสหกรณ์นั้นได้ดำเนินงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ฉะนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก

2. การจัดองค์กรหรือการจัดส่วนงาน ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องมีการแบ่งงานและกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละหน่วยด้วย

3. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาหรือสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานในสหกรณ์เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดองค์กรของสหกรณ์ตลอดจนการจัดหาหรือสรรหาบุคคลที่จะมาเป็นสมาชิกและผู้นำสมาชิก ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารบุคคลและงานสหกรณ์เป็นอย่างดี

4. การอำนวยการ รวมถึงการสั่งงานและการควบคุม มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และภาวะผู้นำ (Leadership) การอำนวยการนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการของสหกรณ์ เพื่อที่จะจัดการงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือช่วยเหลือกันในหมู่คณะ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การจัดระเบียบ

งานให้กลมกลืนสอดคล้องกัน และป้องกันมิให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งมีความสำคัญมากในการจัดการสหกรณ์ ถ้าการประสานงานไม่มีในสหกรณ์ความร่วมมือก็ไม่เกิดขึ้น

6. การรายงาน การรายงานสหกรณ์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้สมาชิกและประชาชนทราบ อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึง วิธีการของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจที่มาติดต่อสอบถาม หรือให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสำหรับการรายงานของสหกรณ์นั้น ในบางเรื่องได้มีระเบียบกำหนดไว้ให้รายงาน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ประจำปี เป็นต้น การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ นอกจากจะรายงานให้สมาชิกได้ทราบในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์แล้ว อาจจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนรายงานให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการของสหกรณ์

7. การงบประมาณ การเงิน หรือการงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์จะต้องทราบถึงกรรมวิธีในการบริหารเงินทุนหรืองบประมาณ ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการ ซึ่งรู้จักกันแพร่หลายและนิยมนำมาใช้ในการบริหารองค์กรคือ 4 M ซึ่งได้แก่ บุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการ เพราะประสิทธิภาพผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัย และเพื่อให้การบริหารจัดการธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงินไว้ดังนี้

1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้อัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตาม แต่ก้อยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ต่ำ แสดงว่ากิจการอาจไม่สามารถชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง อัตราส่วนนี้มีค่ายิ่งสูงยิ่งคล่องตัวมาก

1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (quick ratio or acid test ratio)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว = (เงินสดและเงินฝากธนาคาร + เงินฝากสหกรณ์อื่น + เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง + เงินลงทุนระยะสั้น + ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ + ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ)

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ ใช้สินทรัพย์เปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว ตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ยากกว่าออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า

2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)

2.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (debt to equity ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น หากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะเดียวกันกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามกิจการที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าต่ำ แสดงว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราต่ำมากเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะจะแสดงถึงเครดิตกิจการที่ไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน

$$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง}}$$

โดยที่ ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ = ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ + ลูกหนี้ระยะยาวสุทธิ

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนเฉพาะที่เป็นทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น (ค่าหุ้นของสมาชิก) ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่าทุนดังกล่าวมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับลูกหนี้ ในทางตรงกันข้าม หากอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าทุนดังกล่าวมีความเพียงพอสำหรับลูกหนี้และยังมีทุนเหลืออยู่ ใช้พิจารณาประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เช่นกิจการมีความสามารถในการก่อหนี้ และในขณะเดียวกันทุนของกิจการไม่เพียงพอในการทำกิจการ จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการก่อหนี้ได้ดียิ่งขึ้น

3. อัตราที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้บอกว่ากิจการสามารถใช้ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด

3.1 อัตราหมุนของสินค้า (inventory turnover)

$$= \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่ สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย $= \frac{\text{สินค้าต้นงวด + สินค้าปลายงวด}}{2}$

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูง และความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพและความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้า และการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ถ้าจำนวนครั้งมาก แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด และทุกครั้งที่ขายสินค้ากิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนครั้งต่ำ แสดงว่า มีเงินลงทุนซึ่งไปจมอยู่ในสินค้าคงเหลือมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่านี้

3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า (average days per turnover)

$$= \frac{365}{\text{อายุการหมุนของสินค้า}}$$

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า กิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้าว ถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินทุนจมในสินค้าจำนวนนั้นมากเกินไป

3.3 อัตราการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (total assets turnover)

$$= \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่ สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย $= \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด + สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่า กิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่า กิจการอาจมีการลงทนในสินทรัพย์มากเกินไปหรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (total revenue to total assets ratio)

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่ สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย $= \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด + สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่

เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่า กิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (profitability ratios)

4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on total assets ratio)

$$= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่ สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย $= \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นการวัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการก่อให้เกิดกำไร

4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (return on net worth ratio)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

โดยที่ ทุนถัวเฉลี่ย $= \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของเจ้าของว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญ ใช้พิจารณาร่วมกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

4.3 อัตราค่าใช้จ่าย (total expenses to total sales)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความพยายามในรูปค่าใช้จ่าย กับความสำเร็จในรูปของรายได้ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหว ระหว่างขายกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด ค่าใช้จ่าย อาจแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขายแตกต่างกัน

4.4 อัตรากำไรสุทธิ (net profit margin to sales ratios)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้ทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง แต่ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ว่ามีรายการใดผิดปกติ และควรเปรียบเทียบกับกิจการคู่แข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

จากการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์พบว่า การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์โดยนำรายการต่าง ๆ ในงบการเงินทั้งงบดุลและงบกำไรขาดทุนตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไปมาเทียบให้อยู่ในรูปของอัตราส่วน แล้วหาผลลัพธ์ให้อยู่ในรูปของเท่า หรือร้อยละ ทั้งนี้ รายการที่นำมาเปรียบเทียบกันจะต้องเป็นรายการที่สัมพันธ์กัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่จะแปลความหมาย และใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลอื่น ๆ ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงินและสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวทางการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ว่าต้องการทราบหรือใช้ประโยชน์อะไรและเลือกใช้อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. หาผลลัพธ์ของอัตราส่วนทางการเงินโดยนำรายการต่าง ๆ ในงบการเงินมาแทนค่าในสูตร การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

3. แปลความหมายผลลัพธ์ของอัตราส่วนทางการเงินและทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ทั้งนี้ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพียงอัตราส่วนใดอัตราส่วนเดียวอาจไม่สามรถช่วยวัดในเรื่องอื่น ๆ ได้ทั้งหมด จึงต้องใช้อัตราส่วนอื่น ๆ มาพิจารณาประกอบกัน เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงหรือตอบวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงความเป็นจริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ผลการวิเคราะห์

4. สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พร้อมข้อเสนอแนะและแนวทางการตัดสินใจ เสนอคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน ผู้วิจัยใช้การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ที่มีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเหมือนกัน และเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ โดยเปรียบเทียบในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน และหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

เทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmark)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้นเขาทำได้อย่างไร เป็นที่มาของการค้นหา วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือนำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ สามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการบริหารจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษดา ดีวัน (2551; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรที่ได้มาตรฐาน: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรท่าลี่ จำกัด อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย พบว่า การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ของสหกรณ์การเกษตรท่าลี่ จำกัด อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ใช้ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุและการจัดการ มาช่วยเสริมสร้างในการบริหารจัดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรท่าลี่ได้นำปัจจัยทั้ง 4 ประการ มาผ่านกระบวนการบริหารจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักและวิธีการทางสหกรณ์เพื่อจะดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ได้แก่ ธุรกิจการจัดหาทุน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การบริการและการปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ส่วนปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการของสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์

พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ มีความโปร่งใสในการทำงาน คณะกรรมการดำเนินการผู้มีบทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ รัฐและท้องถิ่นได้ให้ความรู้ในด้านวิชาการเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ทั้งในเรื่องหลักการและวิธีการสหกรณ์ การบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนและการจัดการด้านการตลาด สหกรณ์ได้แก้ปัญหาด้านการตลาดให้สมาชิกโดยรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรจากสมาชิก เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองราคา ลดการเอาเปรียบของพ่อค้าคนกลาง และลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ด้านสถาบันการเงิน ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในด้านเงินทุนให้การอบรม กำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบในด้านการเงินการบัญชี

รัชฎาภรณ์ พุทซาคำ (2549; หน้า 87–88) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรัก จำกัด ใน 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ พบว่า การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพบว่า

1. ด้านบุคคล คณะกรรมการดำเนินการควรกระจายอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ภายในสหกรณ์อย่างเคร่งครัด และดำเนินการแต่งตั้งกรรมการด้านละ 1 คน เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบตรวจสอบการดำเนินงานในแต่ละด้าน พร้อมทั้งเป็นผู้นำเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิก ซึ่งสมาชิกมีสิทธิและหน้าที่ในการติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในการบริหารงานว่าปฏิบัติตนเป็นไปตามมติระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ หรือไม่

2. ด้านงบประมาณ คณะกรรมการควรวางแผนและประสานงานด้านงบประมาณร่วมกับฝ่ายจัดการในการจัดสรรงบประมาณด้านต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งแต่งตั้งสมาชิกสหกรณ์หน่วยละ 1 คน เพื่อให้แต่ละหน่วยได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ เช่น ร่วมประชุม ตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ คณะกรรมการควรแต่งตั้งกรรมการ 1 คน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและจัดทำบัญชีควบคุมวัสดุอุปกรณ์ นอกเหนือจากบัญชีควบคุมของสหกรณ์ฯ เพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ นอกจากนี้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเป็นผู้ประเมินราคาวัสดุอุปกรณ์ที่เสื่อมราคาเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

4. ด้านการบริหารจัดการ 1) การออมทรัพย์และเงินทุน ควรจัดให้คณะกรรมการได้ไปศึกษาการดำเนินงานในด้านการออมทรัพย์ และควรจัดกิจกรรมออมทรัพย์เพื่อเป็นการระดมทุนให้กับสหกรณ์ และสอนวิธีการออมทรัพย์ที่ถูกวิธีแก่สมาชิก พร้อมทั้งทำการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ด้านระบบบัญชีและการเงิน ควรมีการวางแผนการจัดทำบัญชีและการเงิน โดยแต่งตั้งกรรมการ

1 คน เป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน ได้ไปศึกษาเทคนิคการดำเนินงานในระบบบัญชีและการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ควรมีการตรวจสอบและประเมินผลระบบบัญชีและการเงินเป็นระยะ 3) การให้บริการเงินกู้ คณะกรรมการควรวางแผนขอบเขตเงินกู้และมีกฎ ระเบียบในการกู้เงินประเภทต่างๆ อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้บรรดาสมาชิกทราบถึงวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เพื่อลดความต้องการในการขยายวงเงินกู้ยืมอื่น ๆ ลง

ลาวัล จรรยากรณ์ (อ้างอิงใน กฤษดา ดีวัน, 2551; หน้า 54) ศึกษาเรื่องกระบวนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรบ้านม่วงสามสิบ จำกัด อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรมีความมั่นคงและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดดังกล่าว เป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์

สรายุทธ โตพันธ์ (2553; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด พบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารจัดการคือปัญหาด้านบุคคล พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาการทำงาน การประเมินผลการทำงานของพนักงานลูกจ้างไม่ตรงกับความสามารถ ปัญหาด้านงบประมาณ มีปัญหาในการวางแผนการด้านดำเนินงาน แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า การไม่ดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ทำให้เกิดความเสียหาย และใช้งานไม่ตรงกับลักษณะงาน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาการจัดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด คือ ด้านบุคคล แนวทางการพัฒนาการสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดสอบ ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานลูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ แนวทางพัฒนาด้านงบประมาณ จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ จัดอบรมและเพิ่มทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้ม

พยากรณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ แนวทางด้านวัสดุอุปกรณ์ จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ นำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว แนวทางพัฒนาด้านการบริหารจัดการ การวางแผนนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบควบคุมภายใน การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การวางแผนการดำเนินการ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด

บทสรุป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ข้างต้น สรุปได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของสมาชิกในด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ตลอดจนให้บริการเงินกู้ รับฝากเงิน โดยสมาชิกเป็นเจ้าของผู้ควบคุมและผู้ใช้บริการ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้หลักการ วิธีการสหกรณ์ จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ในอดีตที่ผ่านมาประสบปัญหาเหมือนสหกรณ์การเกษตรทั่วไปหลายประการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี การสหกรณ์จะดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จนั้น กรรมการและฝ่ายจัดการ ย่อมต้องมีบทบาทและมีความสำคัญต่อระบบการจัดการ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และแก้ไขปัญหาผลการขาดทุนของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด โดยการใช้หลักทฤษฎี 4 M เป็นแนวทางในการศึกษา แล้วเทียบเคียง Best Practise การบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ต้นแบบ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด สถานที่ดำเนินการศึกษาคือ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 137 หมู่ 15 ตำบลแม่ปืม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จำนวน 7 คน ผู้จัดการและพนักงาน จำนวน 11 คน

2. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด จำนวน 9 คนผู้จัดการและพนักงาน จำนวน 7 คน

ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน จะเก็บจากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้และการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ดังนี้

1. วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ (Ratio Analysis) โดยใช้ข้อมูลงบการเงิน ปี 2555 เพื่อวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio) วิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratio) ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (total assets turnover) และความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio) ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 34 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพในสหกรณ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายประกอบด้วยด้านบุคคล มีสมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ชนิด 2 ตัวเลือก คือ มี และ ไม่มี ตามกรอบที่กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากแบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ พนักงาน ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากรายงานประจำปี งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ในปี 2555

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด โดยการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

ส่วนที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

โดยจะดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (quantitative method) ใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่

1.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จากงบการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1.1.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน ที่แสดงให้เห็นถึงฐานะการเงินของสหกรณ์ว่ามีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเพียงใด โดยบอกให้ทราบว่า ณ วันที่จัดทำงบดุล สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน โดยเขียนเป็นสูตรดังนี้

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (current ratio)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

1.1.2 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อส่วนของทุน (total debts to net worth ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินกับทุนของสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่าวันที่จัดทำงบดุล สหกรณ์มีหนี้สินเป็นกี่เท่าของทุน ซึ่งแสดงให้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่า สหกรณ์มีทุนของตนเองที่เพียงพอ ในการชำระหนี้ได้เพียงใด และความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ โดยเขียนเป็นสูตรดังนี้

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (debt to equity ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (debt ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม แสดงให้เห็นว่าวันที่จัดทำงบดุลสหกรณ์มีหนี้สินเป็นกี่เท่าของสินทรัพย์ เพื่อให้ทราบความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์โดยเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม

$$= \frac{\text{หนี้สินรวม} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

1.1.3 อัตราที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)

อัตราส่วนการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (total assets turnover) เป็นอัตราส่วนระหว่างยอดรายได้กับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างกว้าง ๆ โดยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น

$$= \frac{\text{ยอดรวมรายได้ทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

1.1.4 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (profitability ratios)

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (net profit margin on sales) เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิต่อรายได้ ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา สหกรณ์สามารถทำกำไรสุทธิได้ร้อยละเท่าใดของรายได้ ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$$

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on total assets) เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิประจำปีต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงให้เห็นว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเป็นร้อยละเท่าใดของสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

การใช้อัตราส่วนดังกล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าสามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ครอบคลุมธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์แล้ว

1.2 ทำการเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

2. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive method) เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาประมวลผล ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพในสหกรณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละในการทดสอบ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย วิเคราะห์โดยใช้ทีเทส (t–test) ในการทดสอบ แล้วนำผลการวิเคราะห์ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มาเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด (สหกรณ์ต้นแบบ) เพื่อนำข้อแตกต่างไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด นำเสนอผลการวิจัยโดยแยกการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด โดยการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

ส่วนที่ 2 การพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยาจำกัด โดยการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555 ใน 4 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง

อัตราส่วนที่วัดสภาพคล่องที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนทางการเงินนี้ จะเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าสหกรณ์มีความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อชำระหนี้สินของสหกรณ์ในระยะสั้นได้มากน้อยเพียงใด จะแสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้น ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่มีค่าน้อย แสดงว่า กิจการของสหกรณ์อาจไม่สามารถชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนมีค่ามาก ย่อมแสดงให้เห็นความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง ผลการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ พบว่า ในปีบัญชี 2555 สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.51 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อชำระหนี้ในระยะสั้นได้เป็น 0.51 เท่าของหนี้สินระยะสั้นทั้งหมด ซึ่งต่ำกว่าสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ที่มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 1.19 เท่า ซึ่งพิจารณาส่วนประกอบสินทรัพย์หมุนเวียนจะพบว่า สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น รองลงมาคือสินค้าคงเหลือ ดังนั้น สภาพคล่องของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับการบริหาร

ลูกหนี้ให้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระ และการจัดการสินค้าคงเหลือ สหกรณ์ควรหาแนวทางจัดจำหน่ายสินค้าคงเหลือดังกล่าว เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานต่อไป

2. อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้

อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่า หากสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน ทุนของสหกรณ์จะมีเพียงพอในการชำระหนี้สินทั้งหมดได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งพิจารณาได้จากอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน หากอัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุนมีค่าสูง ย่อมแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีทุนในจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับหนี้สินที่สหกรณ์มีภาระที่ต้องชำระในอนาคต ความเสี่ยงจะตกอยู่กับเจ้าหนี้ของสหกรณ์

2.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน

สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในปีบัญชี 2555 มีค่าเท่ากับร้อยละ 10.31 สูงกว่าสหกรณ์ต้นแบบที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 1.63 หมายถึง สหกรณ์มีทุนน้อยกว่าหนี้สินที่สหกรณ์มีภาระต้องชำระในอนาคต โดยหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากออมทรัพย์จากสมาชิกถึงร้อยละ 96.80 ของหนี้สินทั้งหมด ซึ่งทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากสหกรณ์มากที่สุดในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเช่นกัน

2.2 อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม

อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีค่าเท่ากับร้อยละ 91.16 (สหกรณ์ต้นแบบมีค่าร้อยละ 61.96) หมายความว่าเงินทุนของสหกรณ์มาจากหนี้สินเกือบทั้งหมด ซึ่งอยู่ในรูปของเงินรับฝากออมทรัพย์ และเงินกู้ระยะยาว สหกรณ์ใช้แหล่งเงินทุนภายในมาดำเนินธุรกิจ

สรุปภาพรวม จากการวิเคราะห์อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน และอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม เทียบกับสหกรณ์ต้นแบบ พบว่า เงินลงทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากหนี้สินรวม ซึ่งเป็นเงินรับฝากออมทรัพย์ ดังนั้น สหกรณ์ควรระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกแทนการรับฝากเงิน เพื่อจะได้ไม่ต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ซึ่งมีอัตราสูงกว่าสถาบันการเงินภายนอก และจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงมากกว่า

3. อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราการหมุนของสินทรัพย์ เป็นการวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้สูง และหากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไปหรือใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้น้อย หรือไม่เต็มประสิทธิภาพนั่งเอง สหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จาก

สินทรัพย์ให้มากขึ้น หรือลดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง อัตราการหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์มีค่าเท่ากับ 0.69 รอบ (สหกรณ์ต้นแบบมีค่าเท่ากับ 0.90) แสดงให้เห็นว่าในปีบัญชี 56 สหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้น้อย เนื่องจากลงทุนในอาคารและสิ่งปลูกสร้าง

4. อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงกำไรสุทธิจากความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าสามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นผลจากความสามารถในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดผลตอบแทน การควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ดังนั้น จึงสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

4.1 อัตราส่วนร้อยละของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

จากผลการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเท่ากับร้อยละ –5.36 (สหกรณ์ต้นแบบมีค่าเท่ากับร้อยละ 3.71) แสดงให้เห็นถึงความสามารถของสหกรณ์ในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดผลตอบแทนหรือรายได้ต่ำมาก

4.2 อัตราส่วนกำไรสุทธิ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า สหกรณ์มีกำไรสุทธิในอัตราส่วน ร้อยละ –8.44 (สหกรณ์ต้นแบบมีค่าเท่ากับร้อยละ 4.11) แสดงว่าสหกรณ์ประสบผลขาดทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงจากดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ค่าเสื่อมราคาของอาคารและเครื่องใช้สำนักงาน สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้มากขึ้น พร้อมกับควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ลดลง ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิมากขึ้น อีกทั้งควรหาแนวทางในการใช้เงินรับฝากออมทรัพย์ของสมาชิกให้เกิดผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้นเพื่อชดเชยดอกเบี้ยเงินรับฝาก

ตาราง 4 แสดงอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เทียบเคียงกับสหกรณ์ต้นแบบ

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง			
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.19	0.51
2. อัตราส่วนวัดความสามารถในการหนี้			
2.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อส่วนทุน	เท่า	1.63	10.31
2.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม	ร้อยละ	61.96	61.16

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
3. อัตราส่วนความสามารถในการสินทรัพย์			
3.1 อัตราการหมุนของสินทรัพย์	เท่า	0.87	0.69
4. อัตราวัดความสามารถในการทำกำไร			
4.1 อัตราวัดความสามารถในการทำกำไร	ร้อยละ	3.71	–5.36
4.2 อัตราส่วนกำไรสุทธิ	ร้อยละ	4.11	–8.44

หมายเหตุ: *สหกรณ์ต้นแบบคือ สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปเมืองพะเยา จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ทำการออกแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินงานทั้งสิ้น 7 ราย ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ จำนวน รวมทั้งสิ้น 17 ราย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชาย ร้อยละ 54.5 เพศหญิงร้อยละ 45.5 มีอายุระหว่าง 41–50 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.8 และเฉลี่ยแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 36.40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานสหกรณ์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11–15 ปี

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	สกก.ปง (สหกรณ์ต้นแบบ)		สกก.ปฏิรูปฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	11	68.80	6	54.50
หญิง	5	31.31	5	45.50
รวม	16	100	11	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	สกก.ปง (สหกรณ์ต้นแบบ)		สกก.ปฏิรูปฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ				
31–40	8	50	2	18.20
41–50	8	50	0	0
50 ขึ้นไป	0	0	9	81.80
รวม	16	100	11	100
ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	3	18.8	3	27.30
มัธยมศึกษา หรือ ปวช.	5	31.30	4	36.40
อนุปริญญา หรือ ปวส.	1	6.30	1	9.10
ปริญญาตรี	7	43.30	3	27.30
รวม	16	100	11	100
สถานภาพในสหกรณ์				
คณะกรรมการ	7	43.30	7	63.60
ฝ่ายจัดการและพนักงาน	9	56.30	4	36.40
รวม	16	100	11	100
ระยะเวลาในการเป็นกรรมการ				
ต่ำกว่า 5 ปี	5	33.30	5	45.50
5 – 10 ปี	2	12.50	2	18.20
11 – 15 ปี	1	6.30	0	0
16 – 20 ปี	1	6.30	4	36.40
20 ปีขึ้นไป	7	43.80	0	0
รวม	16	100	11	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	สกก.ปง (สหกรณ์ต้นแบบ)		สกก.ปฏิรูปฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการเป็นกรรมการ				
ต่ำกว่า 5 ปี	5	33.30	1	9.10
5 – 10 ปี	2	12.50	2	18.20
11 – 15 ปี	1	6.30	1	9.10
16 – 20 ปี	1	6.30	0	0
20 ปีขึ้นไป	7	43.80	7	63.40
รวม	16	100	11	100

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารจัดการด้านบุคคลยังขาดการแต่งตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบในการจัดหาร้อยละ 18.20 กรรมการยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดหาร้อยละ 45.50 ไม่มีการอนุมัติการจัดซื้อสินค้าตามงวงเงินที่กำหนดไว้ร้อยละ 18.20 จำนวนพนักงานยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาร้อยละ 36.40 คุณสมบัติและวุฒิการศึกษายังไม่ตรงสาขาที่ปฏิบัติงานร้อยละ 18.20 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทันเหตุการณ์ร้อยละ 9.1 กรรมการไม่ตรวจสอบการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าเท่าที่ควรร้อยละ 18.20 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ไม่ได้มาจากประธานกลุ่มสมาชิกร้อยละ 18.20 ยังไม่มีการฝึกอบรมกรรมการ พนักงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาร้อยละ 9.01 ไม่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคลร้อยละ 9.01 ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาร้อยละ 9.01 ไม่มีการจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงานร้อยละ 9.01 และไม่มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำสำหรับพนักงานร้อยละ 9.01

ด้านเงินทุน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์ ไม่มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายร้อยละ 9.01 การใช้เงินทุนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ร้อยละ 9.01 ไม่มีการกำหนดวงเงินจัดซื้อสินค้าตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดและไม่มีการหาเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกตามความจำเป็น

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์ ไม่มีการเปรียบเทียบราคาสองแห่งขึ้นไปก่อนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ร้อยละ 9.01 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ไม่ได้ตามต้องการ และตามกำหนดเวลาร้อยละ 9.01 ไม่มีการจัดทำทะเบียนคุม ควบคุมการใช้วัสดุ

อุปกรณ์ในการดำเนินธุรกิจร้อยละ 9.01 ไม่มีการจำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ชำรุด เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา

ด้านการจัดการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์ ไม่มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดร้อยละ 9.01 ไม่มีการมอบหมายงานตามความถนัดของกรรมการแต่ละคนร้อยละ 18.20 ไม่มีการรายงานสินค้าคงเหลือประจำวันร้อยละ 18.20 ไม่มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือไตรมาสละครั้งร้อยละ 9.01 การตรวจนับสินค้าคงเหลือยังไม่มีความโปร่งใสร้อยละ 9.01 ไม่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายร้อยละ 9.01 ไม่มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทุกครั้งร้อยละ 18.20 ไม่มีการทัศนศึกษาดูงานในสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จด้านธุรกิจนี้ทุกปีร้อยละ 9.01 ไม่มีการเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสหกรณ์ร้อยละ 9.01 และไม่มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของพนักงานร้อยละ 9.01

ตาราง 6 แสดงร้อยละของการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ

การบริหารจัดการ	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
ด้านบุคคล		
มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์	100	100
มีความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างของสหกรณ์	100	100
มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง	100	100
กรรมการแต่ละชุดมีความเข้าใจหน้าที่ และบทบาทของตนเอง	100	100
มีอนุกรรมการรับผิดชอบการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100	81.80
กรรมการมีความเชี่ยวชาญในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	93.80	54.50
กรรมการมีเวลาทุ่มเทให้กับการบริหารงานสหกรณ์วันละ 3 ชั่วโมง เป็นอย่างน้อย	100	100
กรรมการทุกคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง	100	100
มีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตามที่กำหนดไว้	100	100
มีการอนุมัติการจัดซื้อสินค้าตามวงเงินที่กำหนดไว้	100	81.80
มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	75.00	63.60
มีคุณสมบัติ และวุฒิการศึกษาตรงสาขาที่ปฏิบัติงาน	100	81.80
มีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทันเหตุการณ์	100	90.90
มีทักษะ ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้	100	81.80
มีกรรมการผู้ตรวจสอบการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100	81.80

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริหารจัดการ	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากประธานกลุ่มสมาชิก	100	90.90
มีการให้การฝึกอบรมกับกรรมการ พนักงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหา	100	90.90
มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นปี	93.80	100
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคล	93.80	90.90
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา	100	90.90
มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบของสหกรณ์	100	100
มีการจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงาน	100	90.90
มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำสำหรับพนักงาน	100	90.90
รวม	98.10	89.71
ด้านเงินทุน		
มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100	90.90
มีการใช้เงินทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	100	100
มีเงินทุนในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพียงพอตามความต้องการของสมาชิก	100	90.90
มีการกำหนดวงเงินจัดซื้อสินค้าตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	100	90.90
มีการระดมทุน และเงินฝากจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง	100	100
การเร่งรัด ติดตามหนี้ลูกหนี้คงค้างอย่างต่อเนื่อง	100	100
มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญในการถือหุ้น และเงินฝาก	100	100
มีการหาเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกตามความจำเป็น	87.50	90.90
มีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามกำไรสุทธิประจำปี	100	100
มีการจัดสรรกำไรสุทธิไว้เป็นทุนสำรองตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ	100	100
มีการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ตามวัน เวลาทำงานที่บันทึกไว้	100	100
รวม	98.86	96.69
มีกรรมการผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์	81.30	100
มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์	100	100
มีการเปรียบเทียบราคาสองแห่งขึ้นไปก่อนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์	93.80	90.90
มีการขออนุมัติทุกครั้งก่อนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์	100	100

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริหารจัดการ	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ได้ตามความต้องการ และตามกำหนดเวลา	100	90.90
มีการติดตั้งทีวีวงจรปิดเพื่อรักษาความปลอดภัย	100	100
มีการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าน้ำมัน	100	100
มีการตรวจสอบ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ	100	100
มีการจัดทำทะเบียนคุม ควบคุมการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ	100	100
มีการจำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ชำรุด เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา	100	90.90
รวม	97.51	97.27
ด้านการจัดการ		
มีการจัดทำแผนงาน งบประมาณในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100	100
มีการวิเคราะห์ พยากรณ์ แนวโน้มทางเศรษฐกิจเพื่อการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า	100	100
มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน	100	100
มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	100	90.90
มีการถ่ายทอดนโยบาย และเป้าหมายลงสู่บุคคลให้เข้าใจตรงกัน	100	100
มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100
มีการมอบหมายงานตามความถนัดของกรรมการแต่ละคน	100	81.80
มีการบันทึกการมาปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง	100	100
มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน	100	100
มีคณะกรรมการเข้าร่วมการตรวจรับสินค้าทุกครั้ง	93.80	100
มีการรายงานสินค้าคงเหลือประจำวัน	100	81.80
มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือไตรมาสละครั้ง	100	90.90
การตรวจนับสินค้าคงเหลือมีความโปร่งใส	100	90.90
มีการรับเงินค่าขายสินค้าจากพนักงานขายวันละ 2 รอบเป็นอย่างน้อย	93.80	100
มีการอบรมถ่ายทอดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	100	100
มีการอบรมถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์หลักการวิธีการสหกรณ์	100	100

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริหารจัดการ	สกก.ต้นแบบ*	สกก.ปฏิรูปฯ
มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	100	90.90
มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทุกครั้ง	100	81.80
มีการทัศนศึกษาดูงานในสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จด้านธุรกิจนี้ทุกปี	93.80	81.80
มีการเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสหกรณ์	100	90.90
มีการสำรวจความพึงพอใจการบริการของพนักงาน	100	90.90
รวม	99.11	93.93

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมด้านบุคคลว่า ควรปรับปรุงกิริยามารยาทพนักงานสหกรณ์ และด้านวัสดุอุปกรณ์ควรหาอุปกรณ์โรงน้ำดื่มให้เพียงพอต่อการทำธุรกิจ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ

สหกรณ์	การบริหารจัดการ	Mean	S.D	t	sig(2-tailed)
สกก.ปง จำกัด (สหกรณ์ต้นแบบ)	ด้านบุคคล	22.5625	.44721	2.181	.053
	ด้านเงินทุน	11.1250	.34157	2.801	.013
	ด้านวัสดุอุปกรณ์	10.2500	.44721	1.841	.091
	ด้านการจัดการ	21.1875	.54391	2.161	.054
การบริหารจัดการโดยรวม		16.2813	.44498	2.246	.053
สกก.ปฏิรูปฯ จำกัด	ด้านบุคคล	19.8182	4.11864	2.614	.015
	ด้านเงินทุน	10.6364	.50452	3.010	.006
	ด้านวัสดุอุปกรณ์	9.5455	1.21356	2.136	.043
	ด้านการจัดการ	19.7273	2.19504	2.570	.017
การบริหารจัดการโดยรวม		14.9318	2.00794	1.033	.020

จากตาราง 4 พบว่าการบริหารจัดการด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีค่าเฉลี่ย 19.8182 ซึ่งน้อยกว่าสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด แสดงว่าการบริหารจัดการด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านเงินทุน สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีค่าเฉลี่ย 10.6364 เมื่อเทียบกับ

สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการด้านเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านวัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีค่าเฉลี่ย 9.5455 มีค่าน้อยกว่าสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด แสดงว่าการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่า ด้านการจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด มีค่าเฉลี่ย 19.9318 มีค่าน้อยกว่าสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด แสดงว่าการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ดีกว่า ซึ่งสรุปผลการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ในด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ในภาพรวมทั้งหมด สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด มีการบริหารจัดการดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

บทที่ 5

บทสรุป

สรุปผลการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 804 คน มีทุนดำเนินงาน 43.67 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจในด้านรับฝากเงิน ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้าให้กับสมาชิกสหกรณ์สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดยวิเคราะห์อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ซึ่งเป็นอัตราส่วนแสดงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนและอัตราหนี้สินรวมต่อส่วนทุน แสดงอัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้ อัตราหมุนของสินทรัพย์แสดงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน แสดงความสามารถในการทำกำไร ปรากฏว่า การบริหารงานของสหกรณ์ต่ำกว่าสหกรณ์ต้นแบบ ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ให้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดชำระ และการจัดการสินค้าคงเหลือ สหกรณ์ควรหาแนวทางจัดจำหน่ายสินค้าคงเหลือเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ด้านความสามารถในการก่อหนี้ เงินลงทุนของสหกรณ์มาจากหนี้สิน ซึ่งเป็นเงินรับฝากออมทรัพย์ ดังนั้น สหกรณ์ควรระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกแทนการรับฝากเงิน เพื่อจะได้ไม่ต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์ สหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้น้อย เนื่องจากลงทุนในอาคารและสิ่งปลูกสร้าง ด้านความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์ประสบผลขาดทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงจากดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ค่าเสื่อมราคาอาคาร และเครื่องใช้สำนักงาน สหกรณ์ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มากขึ้น พร้อมกับควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ลดลง

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปเมืองพะเยา จำกัด

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ทำการออกแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด รวมทั้งสิ้น 16 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 43.45 ปี การศึกษาเฉลี่ยอยู่ในระดับมัธยมศึกษา หรือ ปวช. และปริญญาตรี เป็นคณะกรรมการมาแล้วเฉลี่ย 3.82 ปี เป็นฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์ เฉลี่ย 6 ปี

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

การบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ด้านบุคคล ยังขาดความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวนพนักงานยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ขาดทักษะ ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดการฝึกอบรมคณะกรรมการและพนักงานที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนา มอบหมายให้กรรมการรับผิดชอบดูแลการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะ ฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์ และวิธีการดำเนินธุรกิจจัดหา ให้แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์โดยการไปทัศนศึกษาดูงานในสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในธุรกิจนี้เป็นประจำทุกปี

ด้านเงินทุน ไม่มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจ และไม่มีการจำกัดวงเงินจัดซื้อสินค้าตามอำนาจหน้าที่ ไม่มีการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนภายในเพียงพอแล้ว

การพัฒนา ให้กำหนดวงเงินอนุมัติการสั่งซื้อสินค้ามาจำหน่ายตามความเหมาะสมแก่อำนาจหน้าที่ หากเกินอำนาจให้ขออนุมัติตามลำดับชั้น สหกรณ์มีเงินทุนจากเงินรับฝากออมทรัพย์ของสมาชิกเพียงพอแก่การดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก แต่สหกรณ์มีภาระดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากออมทรัพย์จำนวนมาก สหกรณ์ควรหาแนวทางในการลงทุนเพิ่มปริมาณธุรกิจ หรือเพิ่มยอดขายสินค้าด้วยการส่งเสริมการขายต่าง ๆ เพื่อให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นและคุ้มกับต้นทุนดอกเบี้ยเงินรับฝากออมทรัพย์

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ยังไม่มีการเปรียบเทียบราคาตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปก่อนจัดซื้อ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ไม่ได้ตามความต้องการและตามกำหนดเวลา และไม่มีการจำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ชำรุด เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา

การพัฒนา แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ โดยปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ มีการสำรวจความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ และวางแผนในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้ได้ตามความต้องการและทันเวลา และจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ที่ชำรุดหรือไม่ทันสมัยต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาทดแทน

ด้านการจัดการ สหกรณ์ไม่เคร่งครัดในการปฏิบัติงานตามแผนงานเท่าที่ควร ไม่มีการมอบหมายงานตามความถนัดของกรรมการแต่ละคน ไม่มีการรายงานสินค้าคงเหลือ การตรวจนับสินค้ายังไม่โปร่งใส ไม่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ไม่มีการเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสหกรณ์ ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจการบริการของพนักงาน

การพัฒนา ให้จัดเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสหกรณ์ เพื่อปลูกฝังการดำเนินธุรกิจตามวิธีการสหกรณ์ ถ่ายทอดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ประธานกลุ่มสมาชิก มีการมอบหมายให้กรรมการรับผิดชอบในการตรวจนับสินค้าคงเหลือเป็นรายไตรมาสในสินค้าเกษตร ส่วนน้ำมันให้รายงานสินค้าคงเหลือ และตรวจนับสินค้าเป็นประจำทุกวัน รวมถึง ปฏิบัติตามขั้นตอนการรับน้ำมันจากบริษัทน้ำมันอย่างเคร่งครัดทุกครั้ง จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจการบริการของพนักงาน เพื่อรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงให้ดีขึ้น จัดทัศนศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด พบว่า การบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ต้นแบบ ผลปรากฏว่าสหกรณ์การเกษตรปง จำกัด มีการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทั้งด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ดีกว่าสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด โดยภาพรวมการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร พิจารณาได้จากอัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ซึ่งต่ำกว่าสหกรณ์ต้นแบบ นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์พบว่า เป็นไปทิศทางเดียวกับรัชฎาภรณ์ พุทซาคำ (2549) ที่พบว่า ควรกระจายอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารงาน

ในด้านต่าง ๆ ภายในสหกรณ์อย่างเคร่งครัด และดำเนินการแต่งตั้งกรรมการด้านละ 1 คน เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ร่วมกับฝ่ายจัดการในการดำเนินการต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ และสอดคล้องกับ สรายุทธ โตพันธ์ (2553) ที่พบว่าการบริหารจัดการด้านบุคคล พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขา ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า การไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้เกิดความเสียหาย และใช้งานไม่ตรงกับลักษณะงาน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาการจัดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ดังนี้

ด้านบุคคล ควรแต่งตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบในการจัดหาโดยเฉพาะ การพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงาฝึกอบรมกรรมการ และพนักงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลตามสายการบังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ

ด้านเงินทุน ควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านเงินทุน จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านเงินทุนอย่างเหมาะสม และกำหนดวงเงินจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้เหมาะสมตามตำแหน่ง จัดอบรมและเพิ่มทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ

ด้านวัสดุอุปกรณ์ ควรวางแผนการการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน หากชำรุดหรือล้าสมัยให้จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และควรมีการเปรียบเทียบราคาสองแห่งขึ้นไปก่อนการจัดซื้อ เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสม

ด้านการบริหารจัดการ ควรปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มอบหมายงานตามความถนัดของคณะกรรมการแต่ละคน ตรวจนับสินค้าอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละครั้ง จัดทัศนศึกษาดูงานในสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ และควรมีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด เท่านั้น ผลงานวิจัยจึงไม่สามารถอธิบายให้เห็นถึงภาพรวมของธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด ได้ ควรมีการศึกษาธุรกิจอื่นๆ และสหกรณ์การเกษตรอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำพาสหกรณ์เจริญก้าวหน้า สร้างความกินดีอยู่ดีให้กับสมาชิกสหกรณ์

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2545). **คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร.** กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2556). **ข้อมูลสารสนเทศสหกรณ์.** สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2556 จากhttp://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Number_coop55_January.html

กมลทิพย์ คติการ. (2540). **การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ พบ.ด., สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ. (2542). **การบริหารจัดการองค์การธุรกิจสหกรณ์สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์อบรมสหกรณ์ที่ 5 กรมส่งเสริมสหกรณ์.

กฤษดา ดีวัน. (2551). **การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรที่ได้มาตรฐาน: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่าลี่ จำกัด อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

จำรัส จันทน์ชูผล. (2550). **การศึกษาการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรสรรคบุรี จำกัด จังหวัดชัยนาท.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา. (2527). **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 1.** กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ประดิษฐ์ มัชฌิมา. (2549). **สหกรณ์: กลไกพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง.** เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ประพันธ์ เศวตนันท์. (2538). **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชฎาพร พุทซาคำ (2549). **การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรัก จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด. (2551). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2551** (1 เมษายน 2550 –31 มีนาคม 2551). พะเยา: การเกษตรปง จำกัด.

บรรณานุกรม(ต่อ)

สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด. (2552). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2552** (1 เมษายน 2551 –31 มีนาคม 2552). พะเยา: การเกษตรปง จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด. (2553). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2553** (1 เมษายน 2552 –31 มีนาคม 2553). พะเยา: การเกษตรปง จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด. (2554). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2554** (1 เมษายน 2553 –31 มีนาคม 2554). พะเยา: การเกษตรปง จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด. (2551). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ประจำปี พ.ศ. 2551** (1 มกราคม 2551 –31 ธันวาคม 2551). พะเยา: การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด. (2552). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2552** (1 มกราคม 2552 –32 ธันวาคม 2552). พะเยา: การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด. (2553). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2553** (1 มกราคม 2553 –31 ธันวาคม 2553). พะเยา: การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด.

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด. (2554). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2554** (1 มกราคม 2554 –31 ธันวาคม 2554). พะเยา: การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด.

สุชิน ปลีหะจินดา. (2537). **การจัดการธุรกิจสหกรณ์.** กรุงเทพฯ: เนติจุลการพิมพ์.

สุนทรี อริยะ. (2540). **แนวทางการพัฒนาธุรกิจการซื้อของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน**. วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินเมืองพะเยา จำกัด

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ให้สมบูรณ์และตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา ☐ 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา
   ☐ 2. มัธยมศึกษา หรือ ปวช.
   ☐ 3. อนุปริญญา หรือ ปวส.
   ☐ 4. ปริญญาตรี
   ☐ 5. ปริญญาโท
   ☐ 6. สูงกว่าปริญญาโท
4. สถานภาพในสหกรณ์
   ☐ 1. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เคยเป็นมาแล้ว.....ปี
   ☐ 2. ฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....ปี

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

ข้อ	รายการ	การบริหารจัดการ	
		มี	ไม่มี
	ด้านบุคคล		
1	มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์		
2	มีความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างของสหกรณ์		
3	มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง		
4	กรรมการแต่ละชุดมีความเข้าใจหน้าที่ และบทบาทของตนเอง		
5	มีอนุกรรมการรับผิดชอบการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
6	กรรมการมีความเชี่ยวชาญในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
7	กรรมการมีเวลาทุ่มเทให้กับการบริหารงานสหกรณ์วันละ 3 ชั่วโมงเป็นอย่างน้อย		
8	กรรมการทุกคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง		
9	มีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตามที่กำหนดไว้		

ข้อ	รายการ	การบริหารจัดการ	
		มี	ไม่มี
10	มีการอนุมัติการจัดซื้อสินค้าตามวงเงินที่กำหนดไว้		
11	มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
	ด้านบุคคล		
12	มีคุณสมบัติ และวุฒิการศึกษาตรงสาขาที่ปฏิบัติงาน		
13	มีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทันเหตุการณ์		
14	มีทักษะ ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้		
15	มีกรรมการผู้ตรวจสอบการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
16	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากประธานกลุ่มสมาชิก		
17	มีการให้การฝึกอบรมกับกรรมการ พนักงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
18	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นปี		
19	มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคล		
20	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา		
21	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบของสหกรณ์		
22	มีการจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงาน		
23	มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำสำหรับพนักงาน		
	ด้านเงินทุน		
24	มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
25	มีการใช้เงินทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้		
26	มีเงินทุนในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพียงพอตามความต้องการของสมาชิก		
27	มีการกำหนดวงเงินจัดซื้อสินค้าตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด		
28	มีการระดมทุน และเงินฝากจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง		
29	มีการเร่งรัด ติดตามหนี้ลูกหนี้คงค้างอย่างต่อเนื่อง		
30	มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญในการถือหุ้น และเงินฝาก		
31	มีการหาเงินทุนจากแหล่งทุนภายนอกตามความจำเป็น		
32	มีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามกำไรสุทธิประจำปี		
33	มีการจัดสรรกำไรสุทธิไว้เป็นทุนสำรองตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ		
34	มีการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ตามวัน เวลาทำงานที่บันทึกไว้		
	ด้านวัสดุอุปกรณ์		
35	มีกรรมการผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์		
36	มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์		
37	มีการเปรียบเทียบราคาสองแห่งขึ้นไปก่อนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์		

ข้อ	รายการ	การบริหารจัดการ	
		มี	ไม่มี
38	มีการขออนุมัติทุกครั้งก่อนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์		
39	มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ได้ตามความต้องการ และตามกำหนดเวลา		
40	มีการติดตั้งที่วีวงจรปิดเพื่อรักษาความปลอดภัย		
41	มีการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าน้ำมัน		
42	มีการตรวจสอบ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ		
	ด้านวัสดุอุปกรณ์		
43	มีการจัดทำทะเบียนคุม ควบคุมการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ		
44	มีการจำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ชำรุด เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา		
	ด้านการจัดการ		
45	มีการจัดทำแผนงาน งบประมาณในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
46	มีการวิเคราะห์ พยากรณ์ แนวโน้มทางเศรษฐกิจเพื่อการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า		
47	มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน		
48	มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด		
49	มีการถ่ายทอดนโยบาย และเป้าหมายลงสู่บุคคลให้เข้าใจตรงกัน		
50	มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน		
51	มีการมอบหมายงานตามความถนัดของกรรมการแต่ละคน		
52	มีการบันทึกการมาปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง		
53	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน		
54	มีคณะกรรมการเข้าร่วมการตรวจรับสินค้าทุกครั้ง		
55	มีการรายงานสินค้าคงเหลือประจำวัน		
56	มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือไตรมาสละครั้ง		
57	การตรวจนับสินค้าคงเหลือมีความโปร่งใส		
58	มีการรับเงินค่าขายสินค้าจากพนักงานขายวันละ 2 รอบเป็นอย่างน้อย		
59	มีการอบรมถ่ายทอดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ		
60	มีการอบรมถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์		
61	มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
62	มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทุกครั้ง		
63	มีการทัศนศึกษาดูงานในสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จด้านธุรกิจนี้ทุกปี		
64	มีการเสวนาเครือข่ายประธานกลุ่มสหกรณ์		
65	มีการสำรวจความพึงพอใจการบริการของพนักงาน		

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ด้านบุคคล.....

ด้านเงินทุน.....

ด้านวัสดุอุปกรณ์.....

ด้านการจัดการ.....

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล นัทธมนต์ พรหมมา

วัน เดือน ป เกิด 9 ตุลาคม 2521

ที่อยู่ปัจจุบัน 46 หมู่ 13 ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู

ที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2556	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2553	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแม่ฮ่องสอน
พ.ศ. 2551	นักวิชาการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2545	เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดหนองบัวลำภู

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2547	บธ.บ. (การบัญชี) สถาบันราชภัฏอุดรธานี

มหาวิทยาลัยพะเยา UNIVERSITY OF PHAYAO ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา